Die Entwicklung von Wohnungsbaugenossenschaften

- Ursachen ihrer Wachstumsunterschiede -

Inaugural-Dissertation
zur Erlangung des akademischen Grades eines
Doktors der Wirtschaftswissenschaft
durch den Fachbereich Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster

vorgelegt von
Dietrich Komossa
aus Bochum
1976

1975

Die Entwicklung von Wohnungsbaugenossenschaften

- Ursachen ihrer Wachstumsunterschiede -

Inaugural-Dissertation
zur Erlangung des akademischen Grades eines
Doktors der Wirtschaftswissenschaft
durch den Fachbereich Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster

vorgelegt von
Dietrich Komossa
aus Bochum
1976

UNIV.
LEIDEN
BIBL.

1. Berichterstatter:	Prof. Dr. Boettcher
2. Berichterstatter:	Prof. Dr. Seidenfus
Dekan:	Prof. Hartmann Ph. D.
Tag der mündlichen Prüfung:	26. November 1975

Vorwort

Das Institut für Genossenschaftswesen der Universität Münster ist in den vergangenen Jahren in umfangreichen Forschungsarbeiten ein gutes Stück vorangekommen, eine Theorie der langfristig vereinbarten Zusammenarbeit oder – um das Fremdwort zu benutzen – Kooperation zu entwickeln. Hierin eingeschlossen ist auch eine neuzeitlichen Erfordernissen genügende Genossenschaftstheorie. Man ist im Institut dabei allgemein dem Weg gefolgt, den die Betriebswirtschaftslehre mit der Entwicklung zu einer allgemeinen *Organisationstheorie* geht. Indem die Unternehmung nicht mehr als ein „hierarchisch gegliedertes Gebilde von Befehl und Gehorsam" angesehen wird, das von der Spitze bis zum letzten Hilfsarbeiter reicht, sondern als eine „Koalition", in der alle Beschäftigten als Mitarbeiter aus eigenem Interesse mitwirken, wurde eine veränderte Dimension bezeichnet, in der die Entscheidungsprobleme zu suchen sind. Die herausragenden Vertreter dieses neuen Ansatzes sind die amerikanischen Forscher Simon und March vom Carnegie-Institut nach dem Zweiten Weltkrieg und Barnard mit seiner bahnbrechenden Untersuchung über die „Führung großer Organisationen" in den dreißiger Jahren. Sowohl die komplizierter gewordene Technik, die mehr dezentralisierte Verantwortung in die Hände des Einzelnen gelegt hat, als auch die Rechte, die ihm die Sozialgesetze einräumen, machten eine Änderung der Sicht erforderlich. Dann kommt es nicht mehr darauf an, von der Spitze die richtigen Befehle dem richtigen Mann zu geben, sondern jedem Beschäftigten die erforderlichen Anreize zu bieten, damit er aus eigenem Interesse so handelt, wie es für die Unternehmensziele zweckmäßig und erforderlich ist.

Man sieht also eine Unternehmung heute als das an, was eine Genossenschaft von Anfang an gewesen ist. Sie ist eine Koalition von vielen für ein gemeinsames Ziel, ohne daß die Mitglieder es aufgeben, eigene Interessen zu verfolgen. Die traditionelle Genossenschaftstheorie hat das als nicht besonders bedeutsam angesehen. Ihre Vertreter bestanden und bestehen darauf, der Genossenschaftsleiter solle nur veranlaßt werden, für seine Mitglieder wie ein treusorgender Hausvater oder wohlmeinender Diktator zu sorgen. Das alte hierarchische System als grundlegende Denkstruktur ist also unübersehbar.

Die grundlegenden Arbeiten des Münsteraner Instituts zur Erarbeitung einer neuen, leistungsfähigen Theorie haben sich teilweise so weit von dem entfernt, was bisher als gesichertes Wissen angesehen wurde, daß folgerichtig nun der nächste Schritt kommen mußte, nämlich die neugewonnene Theorie an der Wirklichkeit zu überprüfen. Das ist darum geradezu zwangsläufig, weil Theorien nur dann brauchbar sind, wenn sie sich an der Realität überprüfen lassen und Realitäten befriedigend zu erklären vermögen. Die Nichtüberprüfbarkeit bzw. die Unmöglichkeit ihrer Falsifikation war der wesentliche Punkt, weswegen die traditionelle Theorie als nicht leistungsfähig abgelehnt wurde.

Verschiedene Gründe sprachen dafür, die Brauchbarkeit der neuen Theorie auch und gerade an Wohnungsbaugenossenschaften einer Überprüfung zu unterziehen. Die Wohnungsbaugenossenschaften sind neben den Konsumgenossenschaften die einzigen Haushaltsgenossenschaften und stellen insofern einen Sondertypus dar, dem bisher von wissenschaftlicher Seite keine große Beachtung geschenkt worden ist. Das zeigt sich beispielsweise daran, daß eine ausgebaute, in sich geschlossene Theorie der Wohnungsbaugenossenschaften nicht vorliegt. Dies wurde insbesondere auch von den betroffenen Genossenschaften selbst als Mangel empfunden. Es ergab sich daraus der für die Abfassung einer wissenschaftlichen Arbeit glückliche Umstand, daß ein Forschungsprojekt nicht nur von der Praxis angeregt, sondern auch aktiv unterstützt wurde, ohne jedoch dabei aus eigener Sicht auf wissenschaftliche Ergebnisse Einfluß nehmen zu wollen.

Münster, im Dezember 1975

Professor Dr. Erik Boettcher

INHALTSVERZEICHNIS

Abkürzungsverzeichnis
Verzeichnis der Schaubilder
Einleitung 1

Erster Teil

THEORETISCHE GRUNDLAGEN

Vorkapitel: Die Besonderheit des durch Wohnungsbaugenossenschaften produzierten Gutes 7

1. Kapitel: Entstehung 13
1. Gründungsvoraussetzungen 14
2. Gründungskonstellationen 24

2. Kapitel: Organisation 31
1. Die satzungsmäßige, formale Gestalt der Organisation 33
2. Entdemokratisierung 36
a) Kooptation 36
b) Amalgamierung 42
c) Fehlen materieller Widerspruchs- und Abwanderungsmöglichkeiten 44
d) Interessenverteilung 51

3. Kapitel: Bedingungen der Existenzfähigkeit 55
1. Gleichgewichtsfähigkeit 55
2. Stabilität 60

4. Kapitel: Verwirklichung der Gründungsabsichten 65
1. Mitgliederinteressen 66
2. Verwaltungsinteressen 70

5. Kapitel: Wachstumsbestrebungen der Kooperationsteilnehmer 77
1. Mitglieder 78
2. Ehren- und nebenamtliche Vorstandsmitglieder 81
3. Manager 83
4. Hauptamtliche Vorstandsmitglieder 87

Zweiter Teil

DARSTELLUNG DER EMPIRISCHEN UNTERSUCHUNG

1. Kapitel: Grundlagen der Befragung 89
1. Aufgabe der empirischen Überprüfung 89
2. Aufbau und Ablauf der Befragung 91

2. Kapitel: Die Untersuchungshypothesen und die Ergebnisse ihrer Überprüfung 97
1. Die Gründung von Wohnungsbaugenossenschaften 97
a) Zeitpunkt 97
b) Gründungskonstellationen 101
c) Entscheidung für die genossenschaftliche Rechtsform 111
2. Die Fortentwicklung von Wohnungsbaugenossenschaften 113
a) Die Vorteilserwartung der Gruppen im Zeitablauf 113
b) Verhältnis Mitglieder – Genossenschaft 123
c) Außenbeziehungen 135
d) Größenmerkmale 139

Zusammenfassung 143
Anhang 157
Literaturverzeichnis 171

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

II. BV	=	Verordnung über wohnungswirtschaftliche Berechnungen (Zweite Berechnungsverordnung) in der Fassung vom 14. Dezember 1970
GenG	=	Genossenschaftsgesetz
WGG	=	Gesetz über die Gemeinnützigkeit im Wohnungswesen (Wohnungsgemeinnützigkeitsgesetz) in der Fassung vom 29. Februar 1940
ZgGenW	=	Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen

VERZEICHNIS DER SCHAUBILDER

SCHAUBILD I: Die formale Organisation einer Wohnungsbaugenossenschaft mit Vertreterversammlung 33

SCHAUBILD II: Die materielle Organisation einer Wohnungsbaugenossenschaft mit Vertreterversammlung 36

Einleitung

In der theoretischen Diskussion der Vergangenheit ist den Wohnungsbaugenossenschaften allenfalls ein mittleres Interesse entgegengebracht worden. Auffallend an den bisherigen Arbeiten ist die Tatsache, daß nicht ökonomische, sondern soziale und kulturelle Probleme wesentlicher Untersuchungsgegenstand sind. Die Autoren, die bisher über Wohnungsbaugenossenschaften geschrieben haben, scheinen fast alle der Meinung zuzuneigen, daß der Wert von Wohnungsbaugenossenschaften nicht hauptsächlich daran zu messen ist, daß sie Wohnungssuchenden zu einer Wohnung verhelfen, sondern sie betonen deren Wert vielmehr deshalb, weil sie insbesondere die kulturellen Güter „Dienstbereitschaft" und „Gemeinschaftssinn" hervorbringen[1]. Erzieherische und persönlichkeitsbildende Werte[2] wurden bislang so sehr in den Vordergrund geschoben, daß eine sich auf das Ökonomische beschränkende Analyse fast wie eine Blasphemie erscheinen mußte im Kreise von Menschen, deren Sinn auf Höheres gerichtet war. Denn schließlich entzögen sich auch andere Einrichtungen kultureller Art, wie z. B. Theater und Museen weitgehend einer ökonomischen Bewertung, weil sie einen Wert an sich darstellten.

Aufgrund dieser Betrachtungsweise haben sich Arbeiten über Wohnungsbaugenossenschaften von den für die übrige Wirtschaft relevanten Problemstellungen entfernt, und so „verdünnen sich die konkreten und präzisen Untersuchungen über die soziale Wirklichkeit zu philosophischen Spekulationen, die an geistreichen und spitzfindigen Unterscheidungen reichhaltiger sind als an gehörig beobachteten und interpretierten Tatbeständen"[3].

---

1 Vgl. *G. Weisser*, Stilwandlungen der Wohnungsgenossenschaften. Angebliche und tatsächliche Entartungserscheinungen, Göttingen 1953, S. 17.

2 Vgl. ebenda und *K.-O. Wehrhahn*, Das Wesen der Baugenossenschaften, Diss. Mannheim 1960, S. 65 ff. Wehrhahn fordert beispielsweise: „Wer nicht bei seinem Eintritt in eine Baugenossenschaft die für das Genossenschaftswesen allgemeingültigen und für das Baugenossenschaftswesen im besonderen zutreffenden sittlichen Wertvorstellungen mitbringt, bedarf der Erziehung auf die den Baugenossenschaften überhaupt erst Sinn gebenden Kräfte." Ebenda S. 65.

3 *A. Cuvillier*, Où va la sociologie française? Paris 1953, S. III (zitiert bei *A. Silbermann*, Vom Wohnen der Deutschen, Köln und Opladen 1963, S. 16).

Von einer so ausgerichteten Theorie kann keine Erklärung konkreter, wirtschaftlicher Sachverhalte erwartet werden, obwohl gerade das der Sinn nationalökonomischer Theorien sein sollte[4]. Eine der auffallendsten und in der gemeinnützigen Wohnungswirtschaft am stärksten diskutierten Erscheinungen ist darum bis heute ungeklärt geblieben: das sehr unterschiedlich verlaufene Wachstum der einzelnen Wohnungsbaugenossenschaften, das zu krassen Größenunterschieden zwischen den einzelnen Unternehmen geführt hat. Nicht nur die im Schnitt sehr viel langsamere Entwicklung der Genossenschaften gegenüber den Wohnungsunternehmen anderer Rechtsformen fällt auf, sondern insbesondere die ausgeprägte Wachstumsdisharmonie in ihrer eigenen Gruppe. Die Tatsache, daß in einer Branche von mehr als 1000 überwiegend stagnierenden Unternehmen nur einige wenige eine steil nach oben gerichtete Entwicklung genommen haben, ist bemerkenswert und vermutlich einmalig. In der Wachstumsperiode unserer Wirtschaft, die sich auf alle Branchen erstreckte, haben sich die Wohnungsbaugenossenschaften nach Inangriffnahme bestimmter Projekte auf einen Bereich zwischen reiner Bestandsverwaltung und mäßiger bis allenfalls mittlerer Bautätigkeit eingependelt. Von den knapp 500 heute noch bestehenden Genossenschaften, die nach dem II. Weltkrieg gegründet wurden, haben z. B. nur 10 Unternehmen bis zum 31. 12. 1972 mehr als 5000 Wohnungen erstellt[5]. Das wirft die Frage auf, was dazu führte, daß so viele Wohnungsbaugenossenschaften kaum gewachsen sind, zu Stagnation und Eigenbescheidung tendieren, einige wenige jedoch ein alle anderen in den Schatten stellendes Wachstum aufweisen.

Eine einleuchtende Erklärung für dieses Phänomen der Wachstumsdisharmonie scheint schnell zur Hand zu sein. Die großen Unternehmen wurden durch ein dynamisches, auf Wachstum ausgerichtetes Management geleitet, während die anderen Genossenschaften keine wachstumsorientierte Geschäftsleitung hatten[6]. Damit ist man aber der Ursache

4 Siehe zu dieser Auffassung insbesondere: *G. Fleischmann,* Nationalökonomie und sozialwissenschaftliche Integration, Tübingen 1966, S. 12.

5 Vgl. Wohnungswirtschaftliches Jahrbuch 1970/73, Hrsg. Gesamtverband gemeinnütziger Wohnungsunternehmen e. V., Köln 1973, S. 444-580.

6 So hat insbesondere Jenkis häufig auf die Gegebenheiten unterschiedlicher Managementqualitäten hingewiesen. Vgl. *H. W. Jenkis,* Aktivierung der Wohnungsbaugenossenschaften, Gemeinnütziges Wohnungswesen in Bayern,

der Wachstumsunterschiede lediglich einen kleinen Schritt nähergekommen. Wenn man feststellt, daß Wohnungsbaugenossenschaften nur in geringem Ausmaß expansionswillige Manager angezogen haben, so sind in erster Linie die Voraussetzungen und Gründe dafür zu klären.

Vor der eigentlichen Untersuchung des Phänomens der beobachteten Wachstumsdiskrepanz in Wohnungsbaugenossenschaften wird auf die besonderen Eigenschaften des Gutes „Wohnung" einzugehen sein. Das ist unumgänglich, weil sich dieses von Wohnungsbaugenossenschaften produzierte Gut hinsichtlich einer Reihe von Merkmalen so sehr von anderen Gütern unterscheidet, daß sich für Wohnungsunternehmen Konsequenzen ergeben, die sie von Unternehmen anderer Branchen deutlich abheben.

Um die Ursachen der Wachstumsunterschiede ermitteln zu können, erscheint es notwendig, die Entwicklung von Wohnungsbaugenossenschaften von ihrem Ursprung an zu verfolgen, also zu fragen, warum Wohnungsbaugenossenschaften gegründet werden und wer ein Interesse an ihrer Gründung hat. Es werden deshalb zunächst die Gründungsvoraussetzungen geklärt, denn ohne die Existenz bestimmter Kooperationsvorteile gegenüber individuellem Handeln ist eine gemeinschaftliche Vorgehensweise von Personen nicht erklärbar; die Kooperationsteilnehmer müssen zumindest annehmen, daß solche Vorteile zu realisieren sind. Danach wird die Frage untersucht, von welchen Personen Wohnungsbaugenossenschaften gegründet werden. Bisher lautete die Antwort immer: von Wohnungssuchenden – und dies schien so eindeutig zu sein, daß man diesem Komplex keine weitere Beachtung schenkte. Das erweist sich als Fehler, denn es wird in dieser Arbeit nachgewiesen, daß nicht nur Wohnungssuchende ein Interesse an der Gründung einer Wohnungsbaugenossenschaft haben können, sondern auch Personen, die nicht oder nicht primär, an einer Wohnung für sich selbst interessiert sind. Im Ergebnis zeigt sich, daß in den unterschiedlichen Gründungskonstellationen bereits die späteren Wachstumsunterschiede begründet liegen.

Nr. 12, 1972, S. 678; *H. W. Jenkis*, Die Wohnungsbaugenossenschaften in der Konkurrenzsituation, Hamburg 1970, S. 14. Auf die eigentliche Frage allerdings, warum wachstumsorientierte Manager nur in einigen wenigen Wohnungsbaugenossenschaften anzutreffen sind, in den meisten dagegen nicht, geht er nicht weiter ein.

Im Anschluß an die Entstehung wird die Organisation von Wohnungsbaugenossenschaften untersucht. Diesem Komplex kommt besondere Bedeutung zu, weil es bemerkenswert ist, daß sich innerhalb ein und desselben formalen Organisationsrahmens Unternehmen unterschiedlichster Ausprägung und Größe entwickeln konnten. Das läßt den Schluß zu, daß es nicht die Mitglieder mit ihren insgesamt gleichartigen Interessen sein können, die in Genossenschaften bestimmend sind, sondern die Unternehmensleitungen, die unterschiedliche Zielsetzungen verfolgen, wie nachgewiesen wird. Die Richtlinienkompetenz muß also von den Mitgliedern auf die Genossenschaftsleitung übergegangen sein, was im Widerspruch zur satzungsmäßig verankerten Demokratie steht. Die Antwort auf die Frage, wie und warum Wohnungsbaugenossenschaften entdemokratisierte Wirtschaftsgebilde werden konnten, ist darum eine wichtige Voraussetzung für die Erklärung und das Verständnis der Wachstumsunterschiede.

In einem nächsten Schritt ist zu zeigen, welche Bedingungen Wohnungsbaugenossenschaften erfüllen müssen, damit ihre Existenzfähigkeit gesichert ist. Der Gegenschluß liefert die Erklärung dafür, daß sehr viele Genossenschaftsgründungen keinen Erfolg hatten und sich aufgelöst haben.

Nachdem so die erfolglosen Unternehmen von der weiteren Untersuchung ausgeschlossen sind, geht es um die Klärung des Problems, ob die Organisationsteilnehmer ihre individuellen Vorteilserwartungen in dem etablierten Unternehmen verwirklichen konnten. Den Mitgliedern stellt sich die Frage, ob ihre Mitgliedschaft gegenüber alternativen Formen der Wohnungsversorgung auch im Zeitablauf Anreize bietet. Zu diesem Zweck sind Vor- und Nachteile genossenschaftlicher Versorgung mit denen anderer Wohnformen gegeneinander abzuwägen. Ebenso werden die Personen, die entscheidend am Aufbau der Genossenschaft beteiligt waren, kritisch prüfen, ob sich ihre Tätigkeit gelohnt hat und ob die Genossenschaft die geeignete Rechtsform zur Verwirklichung ihrer Zielsetzungen war.

Nun bleibt noch die Frage offen, wie sich die Unternehmen weiterentwickeln, die, bezogen auf die jeweilige Unternehmensgröße, die Bedingungen der Existenzfähigkeit erfüllen und die, da alle Mitglieder ihren

Wünschen entsprechend versorgt sind und ihre Vermögenslage das zuläßt, sich auf die Verwaltung ihres Bestandes beschränken könnten. Aus Mitgliedersicht wäre eine Fortsetzung der Bautätigkeit vorteilhaft, wenn sich die individuellen Befriedigungen durch erhöhte Dividenden oder erweiterte Wahlmöglichkeiten zwischen Wohnungstypen verbessern. Weitere Bautätigkeit hätte Nachteile für die Mitglieder, wenn sie in Form verringerter Dividenden oder erhöhter Geschäftsanteile Beiträge für ein Wachstum zu zahlen haben. Für die Genossenschaftsleitung gilt es bei der Entscheidung für oder gegen eine Bautätigkeit, zwischen zusätzlicher Arbeitsbelastung einerseits und mehr Ansehen, Einfluß und Einkommen andererseits abzuwägen, so daß die persönlichen Zielsetzungen der Vorstände von entscheidender Bedeutung für die weitere Entwicklung der Genossenschaften sind.

Im Anschluß an die gerade skizzierten theoretischen Grundlagen der Entwicklung von Wohnungsbaugenossenschaften im ersten Teil der Untersuchung wird überprüft, ob die Ergebnisse zutreffen und vor allem, ob die Ursachen der Wachstumsunterschiede tatsächlich, wie behauptet, bereits in den unterschiedlichen Gründungskonstellationen zu suchen sind. Eine solche Überprüfung kann nur mittels einer empirischen Befragung erreicht werden. Darum schließt sich dem ersten – theoretischen – ein zweiter – empirischer – Teil an, in dem die zuvor ermittelten Ergebnisse, in Hypothesenform zusammengefaßt, einer Überprüfung durch die Wirklichkeit unterzogen werden.

Die Auswertung der Befragungsergebnisse widerlegt die wesentlichen Punkte der theoretischen Untersuchung nicht.

Diese Arbeit beschäftigt sich mit gemeinnützigen Wohnungsbaugenossenschaften, wenn auch im folgenden der Zusatz „gemeinnützig" fortgelassen wird. Neben den gemeinnützigen gibt es noch die nicht-gemeinnützigen Wohnungsbaugenossenschaften, die jedoch mit einem Anteil von weniger als 5 % an der gesamten Gruppe zahlenmäßig unbedeutend sind[7]. Ihre Entwicklung hebt sich von der der übrigen Unternehmen nicht entscheidend ab, so daß sich kein Anlaß für eine gesonderte Untersuchung dieser Gruppe im Rahmen dieser Arbeit ergibt. Dies ist jedoch auch ein Hinweis darauf, daß die Gemeinnützigkeit nicht von entschei-

7 Vgl. Wohnungswirtschaftliches Jahrbuch, aaO, S. 444-580.

dender Bedeutung für die Entwicklung der Genossenschaften ist. Die Ursachen der Wachstumsunterschiede werden von vornherein in den internen Organisationsbeziehungen gesucht, weil die äußeren Abhängigkeiten (Gemeinnützigkeit, Verbände) nicht von entscheidender Bedeutung gewesen sein können, da sie für alle Unternehmen dieselben waren. Zwangsmitgliedschaft und Gemeinnützigkeitsbestimmungen werden als nicht-wachstumsbeeinflussende Faktoren ausgeklammert. Dies ist nur scheinbar eine Vereinfachung, denn wie sich im nachhinein durch die Befragungsergebnisse erweist, waren diese äußeren Faktoren für die Wachstumsunterschiede nicht von Bedeutung. Überhaupt erfolgt eine Beschränkung auf die Erklärung der Kernprobleme. Es wird kein Vorteil darin gesehen, auf die Definition von Begriffen mehr Aufwand zu verwenden als auf die Tatbestände, die mit ihrer Hilfe erklärt werden sollen[8].

---

8 Dieser Hinweis stammt von Joan Robinson. Vgl. *J. Robinson*, The Industry and the Market, Economic Journal, Vol. LXVI, No 262, S. 361.

Erster Teil

Theoretische Grundlagen

Vorkapitel: Die Besonderheit des durch Wohnungsbaugenossenschaften produzierten Gutes

Einer Untersuchung über Wohnungsbaugenossenschaften müssen einige Bemerkungen über den Kooperationsgegenstand, nämlich das „Wohnen", vorangestellt werden. Das ist darum erforderlich, weil sich das Gut „Wohnen" hinsichtlich einer Reihe von Eigenschaften wesentlich von anderen Gütern unterscheidet; folglich weisen Wohnungsbaugenossenschaften einige Charakteristika auf, die grundsätzlich andersartige Probleme bedingen, als sie in anderen Unternehmen auftreten.

Die umfangreichen soziologischen und sozialpsychologischen Aspekte des Wohnens bleiben weitgehend unberücksichtigt und werden nur dort aufgegriffen, wo sie die Untersuchung direkt berühren. Verzichtet wird auch auf eine Analyse der gesellschaftlichen Nomination „Wohnen"[1]. „Wohnen" wird in dieser Arbeit mit Nutzung einer Wohnung gleichgesetzt, obwohl diese Definition nicht den gesamten Sachverhalt berücksichtigt.

Der Besitz einer Wohnung ist für jeden Menschen unabdingbar, da Wohnen wie Kleidung und Nahrung zu den elementaren Bedürfnissen zählt. Daß jeder Mensch ein Grundrecht zur Befriedigung dieses Bedürfnisses hat, wurde in Art. 155 der Weimarer Verfassung explizit aufgenommen, während es im Grundgesetz der Bundesrepublik Deutschland in Art. 6 (1) implizit enthalten ist[2]. Hieraus leitet sich auch die Fürsorgepflicht des Staates bei der Wohnraumversorgung ab.

---

1 Siehe zu dieser speziellen Problematik *A. Silbermann,* Vom Wohnen der Deutschen, aaO, S. 11 ff. Eine umfangreiche sozialpsychologische Untersuchung des Wohnens findet sich bei *R. K. Merton,* The Social Psychology of Housing, in: Current Trends in Social Psychology, Hrsg. *W. Dennis,* Pittsburgh 1948, S. 163-214.

2 Vgl. hierzu *W. Wilken,* Die Reflexwirkung gebundener Mieten auf freie Marktmieten, Diss. Köln 1963, S. 71.

Von einigen Gütern mit besonderem Material- und/oder Sammlerwert abgesehen, ist die Lebensdauer von Wohnungen größer als die aller anderen Güter. Die technische Lebensdauer bestimmt weitgehend die ökonomische Nutzungsdauer, die nach Arndt bei etwa 100 Jahren liegt[3]. Der Prozeß des Ausscheidens alter Wohnungen erfolgt darum bei steigenden Baukosten auch nur sehr langsam[4].

Die Beziehung der Menschen zu ihrer Wohnung ist enger als die zu den meisten anderen Gütern. Mitscherlich nennt ihren vorwiegend kulturell bestimmten Sonderstatus[5] „Heimat"[6] und spricht damit wohl die häufig emotionale Verbindung zwischen Mensch und Wohnung an. Es läßt sich beobachten, daß viele Menschen nie in ihrem Leben die Wohnung wechseln, selbst wenn sie nicht ihren wahren Bedürfnissen – z. B. größenmäßig – entspricht. Die dadurch verursachte Immobilität der Bevölkerung bewirkt zusammen mit der Standortgebundenheit und geringen Substituierbarkeit[7] von Wohnungen, daß „die Tendenz zur Erzielung eines Gleichgewichtspreises und damit eines optimalen Ausgleichs des Marktes nur begrenzt realisierbar"[8] ist.

Aufgrund der Besonderheiten des Gutes Wohnung ergeben sich für das Wirtschaftsgebilde Wohnungsbaugenossenschaft ganz besondere Konsequenzen und Probleme, die sich z. T. grundlegend von denen in anderen Genossenschaftstypen unterscheiden. Zur Verdeutlichung dieses Tatbestandes soll eine kurze Charakterisierung von Konsumgenossenschaften

---

3 Vgl. *K. D. Arndt,* Anlageverschleiß und Anlageersatz in der westdeutschen Wohnungswirtschaft, Berlin 1957, S. 8 f.

4 Vgl. *D. Kressner,* Prinzipien der Zielbestimmung für die Wohnungsbaupolitik und die Voraussetzungen der Zielrealisierung, Diss. Berlin 1963, S. 103.

5 Vgl. *L. Lowinsky,* Grundlagen, Zielsetzungen und Methoden der Wohnungspolitik in der sozialen Marktwirtschaft, Köln 1964, S. 61 ff.

6 *A. Mitscherlich,* Die Unwirtlichkeit unserer Städte, Anstiftung zum Unfrieden, Frankfurt 1970, S. 123.

7 Vgl. *W. Wilken,* Die Reflexwirkung, aaO, S. 71.

8 Vgl. Handwörterbuch des Städtebaus, Wohnungs- und Siedlungswesens, Hrsg. *H. Wandersleb,* Bd. II, Stuttgart 1959, S. 1054.

als Vergleichsmöglichkeit herangezogen werden, da sie als zweiter Haushaltsgenossenschaftstyp den Wohnungsbaugenossenschaften noch am ehesten vergleichbar erscheinen[9].

Konsumgenossenschaften bieten bis auf wenige kurzlebige Gebrauchsgüter ausschließlich Verbrauchsgüter an; diese Güter müssen von den Haushalten immer wieder neu beschafft werden, so daß – abhängig vom Beschaffungsrhythmus der einzelnen Haushalte – eine in kurzen Abständen wiederkehrende Leistungsbeziehung zwischen der Genossenschaft und den Haushalten besteht. Um die Kunden, die ihren Bedarf meist bei verschiedenen Anbietern decken können, zu halten, muß die Genossenschaft ihre Leistungsfähigkeit ständig unter Beweis stellen. Bei weitgehend standardisierten Produkten und gleichen Sortimenten ist die Leistungsfähigkeit über Preisvergleiche sehr einfach zu ermitteln, da andere Parameter als der Preis fortfallen. Die Konsumgenossenschaft steht darum unter einem ständigen Leistungsdruck, der ihr andererseits aber auch gute Chancen bietet. Wenn es ihr gelingt, besonders preisgünstig anzubieten, kann sie ein Umsatzwachstum nicht nur über das Mitgliedergeschäft, sondern auch durch das satzungsmäßig zugelassene Nichtmitgliedergeschäft erzielen[10].

Ein Wachstum ist also sowohl durch eine Erhöhung des Bedarfsdekkungsgrades der vorhandenen Kunden wie auch durch Vergrößerung des Kundenstammes möglich, wobei die Kunden keinen Mitgliederstatus zu haben brauchen.

In Wohnungsbaugenossenschaften sind die Verhältnisse grundlegend anders. Wohnungen sind langlebige Gebrauchsgüter. Die Genossenschaft deckt den Bedarf ihrer „Kunden" stets mit denselben, praktisch unverändert bleibenden Gütern, nämlich mit den zu ihrem Bestand ge-

---

9 Eine solche vergleichende Darstellung hat auch Jenkis vorgenommen. Vgl. *H. W. Jenkis,* Größe und Größenstruktur gemeinnütziger Wohnungsbauunternehmen, Schriftenreihe des Instituts für Städtebau, Wohnungswirtschaft und Bausparwesen e. V., Bd. 20, Bonn und Hamburg 1970, S. 153 f.

10 Tatsächlich ist heute das Nichtmitgliedergeschäft bei weitem der größte Umsatzträger der Konsumgenossenschaften. Das Mitgliedergeschäft ist dagegen praktisch bedeutungslos geworden.

hörenden Wohnungen[11]. Sobald ein Wohnungssuchender eine Wohnung bezogen hat, ist sein Bedarf gedeckt; er scheidet, zumindest vorübergehend, als Nachfrager aus dem Wohnungsmarkt aus. Zwischen Genossenschaft und Mieter liegt also ein einmaliger Akt der Bedarfsdeckung vor – symbolisiert durch die Wohnungsübergabe –, der für den Mieter nur durch Entrichtung der Mietgebühr, für die Genossenschaft durch die Verwaltung der Wohnung (Instandsetzung, Modernisierung, Erbringung von Finanzierungsleistungen) in die Zukunft fortwirkt.

Eine neue Leistungsbeziehung kommt erst wieder zustande, wenn vom Mieter eine andere Wohnung bei der Genossenschaft nachgefragt wird.

Im Gegensatz zur Konsumgenossenschaft steht die Wohnungsbaugenossenschaft nicht unter einem fortwährenden Leistungsdruck. Einerseits ist für den Wohnungssuchenden ein Vergleich der Leistungen verschiedener Anbieter nicht einfach, da neben dem Preis noch andere, schwierig zu ermittelnde Parameter (z. B. Ausstattung, Lage, Vertragskonditionen) zur Beurteilung der Leistungsfähigkeit heranzuziehen sind. Dieser Tatbestand macht den Wohnungsmarkt in hohem Maße undurchsichtig[12]. Andererseits sind Wohnungswechsel mit Unbequemlichkeit und Kosten verbunden, so daß die Mieter ihren Bedarf nicht ständig bei wechselnden Anbietern decken können, zumal auch Kündigungszeiten einzuhalten sind.

Diese Faktoren wirken jedoch andererseits wachstumshemmend. Ein reales Wachstum ist nur durch Erhöhung des Wohnungsbestandes und der dazu benötigten Kapitalzufuhr möglich. Andere absatzpolitische Maßnahmen zur Umsatzsteigerung gibt es nicht. Von Sonderbauprogrammen abgesehen, dürfen Wohnungsbaugenossenschaften bei der Vermietung von Wohnungen meistens keine Nichtmitgliedergeschäfte be-

---

11 Die nachfolgende Betrachtung beschränkt sich auf das Vermietungsgeschäft der Wohnungsbaugenossenschaften. Für die Erstellung von Eigentumswohnungen und Eigenheimen treffen die Beobachtungen in noch stärkerem Maße zu: Nach Erfüllung der Zahlungsverpflichtung durch die Eigentümer erlischt die Leistungsbeziehung zwischen Genossenschaft und Mitglied.

12 Vgl. *W. Wilken,* Die Reflexwirkung, aaO, S. 16 f.

treiben[13]. Da der Bedarfsdeckungsgrad grundsätzlich invariabel ist – kein Mieter braucht mehr als eine Wohnung in derselben Gegend –, müssen neue Mitglieder als Mieter geworben werden, wenn alle vorhandenen Mitglieder versorgt sind.

13 Dieser Arbeit ist zugrundegelegt die Mustersatzung für gemeinnützige Wohnungsbaugenossenschaften. Hrsg. Gesamtverband gemeinnütziger Wohnungsunternehmen. Ausgabe März 1952. Nach dieser Satzung sind Nichtmitgliedergeschäfte ausgeschlossen, es sei denn, daß für Nichtmitglieder von dritter Seite ein angemessener Finanzierungsbeitrag geleistet wird. Vgl. § 2,2 Mustersatzung. Nichtmitgliedergeschäfte können jedoch auch satzungsmäßig zugelassen werden. (Im Anschluß an das Gesetz zur Änderung des Genossenschaftsgesetzes vom 9. 10. 1973 hat der genossenschaftsrechtliche Fachausschuß des Gesamtverbandes gemeinnütziger Wohnungsunternehmen eine Neufassung der Mustersatzung erarbeitet, die vom Vorstand des Gesamtverbandes in den Sitzungen vom 16. 1. 1974 und 20. 3. 1974 gebilligt wurde. In dieser Arbeit wird die alte Fassung zugrundegelegt, da sie die bisherige Entwicklung der Genossenschaften geprägt hat.)

1. Kapitel: Entstehung

Die Frage nach der Entstehung von Wohnungsbaugenossenschaften nimmt in dieser Untersuchung einen breiten Raum ein. Zum Verständnis der Struktur und des Entwicklungsstandes komplexer Organisationen bedarf es der Kenntnis ihrer Wachstumsprozesse; diese sind jedoch nur verständlich, wenn die Fragen nach der Entstehung der Organisation geklärt sind[1]. Die ältere Genossenschaftstheorie hat dem Problem „Entstehungsbedingungen" offenbar keine große Bedeutung zugemessen, was aus dem geringen Umfang der zu diesem Komplex vorhandenen Literatur deutlich wird[2].

Diese Tatsache ist insofern unverständlich, als gerade die Erforschung der Gründungssituation weitreichende Aussagen über die Entwicklungsmöglichkeiten von Unternehmen zuläßt. Die Absichten und Voraussetzungen bei der Gründung bilden das Fundament für das Gedeihen oder den Mißerfolg der Organisation. Wird dieser wichtige Vorgang außer acht gelassen oder nicht hinreichend erklärt, fehlen wichtige Bestandteile für eine Theoriebildung. Die neuere Theorie trägt diesem Tatbestand Rechnung[3]. Die vorliegende Arbeit erfordert eine Erweiterung der vorhandenen Erklärungsansätze, damit sie auch den speziellen Bedingungen der Gründung von Wohnungsbaugenossenschaften Rechnung trägt.

---

1 Vgl. *Ch. I. Barnard,* Die Führung großer Organisationen, Essen 1970, S. 91.

2 Bei Henzler finden sich lediglich vage Andeutungen der Gründungsmotive. Vgl. *R. Henzler,* Betriebswirtschaftliche Probleme des Genossenschaftswesens, Wiesbaden 1962, S. 23 f. Draheim stellt fest, daß psychologische und soziologische Tatbestände außerhalb rationaler Bedürfnisse eine große Bedeutung bei der Entstehung von Genossenschaften besitzen. Vgl. *G. Draheim,* Die Genossenschaft als Unternehmenstyp, Göttingen 1952, S. 21. Eine neuere Arbeit über Wohnungsbaugenossenschaften übergeht diesen Komplex völlig. Vgl. *H.-J. Döhne,* Zukunftsaussichten der Wohnungsbaugenossenschaften, Marburger Schriften zum Genossenschaftswesen, Reihe A, Bd. 41, Marburg 1973.

3 Eschenburg weist darauf hin, daß z. B. Kostenvorteile eine notwendige Bedingung für die Entstehung genossenschaftlicher Zusammenarbeit sind, daß aber außerdem noch Gründungsinitiative und -aktivität erforderlich sind. Der Frage, von welchen Motiven die Gründer dabei geleitet werden, geht er

1. Gründungsvoraussetzungen

Es ist nie in Zweifel gezogen worden, daß Wohnungsbaugenossenschaften immer von direkt Betroffenen, nämlich Wohnungssuchenden, gegründet wurden. In der Literatur[4] werden zwar die Namen von außenstehenden Förderern genannt, die helfend bei der Gründung eingegriffen haben oder von denen sogar die eigentliche Gründungsinitiative ausgegangen ist, der Aufbau wurde jedoch nach allgemeiner Auffassung von den Personen getragen, die unmittelbar am Kooperationsgegenstand „Wohnung" interessiert waren.

Durch diese unüberprüfte Annahme wird die Theoriebildung von vornherein auf eine einzige Interessenlage beschränkt, während tatsächlich weitere Gründungskonstellationen denkbar sind.

In der Tat scheint es auf der Hand zu liegen, daß Wohnungsbaugenossenschaften von Personen gegründet werden, die einen mehr oder minder akuten Wohnungsbedarf haben. Diese Annahme scheint durch die Beobachtung gestützt zu werden, daß Wohnungsbaugenossenschaften in der Mehrzahl der Fälle in Zeiten großen Wohnungsmangels, z. B. nach Kriegen, die eine Zerstörung von Wohnraum mit sich brachten, gegründet wurden[5]. In solchen Zeiten ist mit einer unmittelbar wirksamen Versorgung von öffentlicher Seite nicht zu rechnen. Die eigene Initiative verspricht günstigere Konditionen, als sie auf einem (privaten) Markt, der durch einen erheblichen Angebotsmangel gekennzeichnet ist, erwartet werden können. Für Wohnungssuchende ist die Überlegung, eine Genossenschaft zu gründen oder einer solchen beizutreten, dann

---

im einzelnen nicht nach. Vgl. *R. Eschenburg*, Ökonomische Theorie der genossenschaftlichen Zusammenarbeit, Schriften zur Kooperationsforschung, A. Studien, Bd. 1, Hrsg. *E. Boettcher*, Tübingen 1971, S. 68.

4 Draheim spricht von den „Vätern" der Genossenschaftsbewegung, um damit deren fürsorglichen Charakter deutlich zu machen. Vgl. *G. Draheim*, Die Genossenschaft, aaO, S. 31. Bei Faust findet sich eine umfangreiche Beschreibung von Leben und Werk von Viktor Aimé Huber, der als geistiger Urheber und Förderer der deutschen Wohnungsbaugenossenschaften gilt. Vgl. *H. Faust*, Ursprung und Aufbruch der Genossenschaftsbewegung, Neuwied 1958, S. 111-153.

5 Vgl. *R. Henzler*, Betriebswirtschaftliche Probleme, aaO, S. 23.

naheliegend, wenn sie als einzelne sich nicht in der Lage sehen, eine Wohnung – etwa in einem Einfamilienhaus – zu erstellen, da ihnen die dazu erforderlichen finanziellen wie auch rein physischen Kräfte fehlen. Denkbar ist natürlich auch der Fall, der in den Entwicklungsländern die Regel darstellt: für einige Bevölkerungsgruppen sind frei angebotene Wohnungen zu teuer, geradezu unerschwinglich, in Wohnungsbaugenossenschaften dagegen können sie eine solche Wohnung kooperativ erwerben.

Einen Ausweg bietet also die Vereinigung der Kräfte. Die Wohnungssuchenden erstellen gemeinsam, finanziell und/oder physisch, Wohngebäude, bis alle mit einer Wohnung versorgt sind. Für eine solche Kooperation wird fast immer die Rechtsform einer Genossenschaft gewählt. Alternative Rechtsformen, wie z. B. BGB-Gesellschaft oder wirtschaftlicher Verein, werden darum nicht in Erwägung gezogen, weil sie entweder nicht bekannt sind oder wegen ihrer geringen Verbreitung nicht das nötige Vertrauen genießen[6]. Die Genossenschaft garantiert außerdem gesetzlich festgelegte, durch keine Satzung außer Kraft zu setzende, demokratische Mitspracherechte jedes einzelnen. Durch das Ein-Mann-eine-Stimme Prinzip ist sichergestellt, daß eine zahlenmäßige Mehrheit von Mitgliedern nicht durch eine kapitalmäßige Mehrheit majorisiert werden kann.

Wenn sich Wohnungssuchende zusammenschließen, um gemeinsam Wohngebäude zu erstellen, innerhalb derer die Mitglieder der Gruppe Wohnungen erhalten sollen, sind die drei Grundbedingungen für die Entstehung einer Organisation erfüllt: Es sind Personen vorhanden, die miteinander in Kontakt getreten sind; sie sind bereit, Dienste zu leisten, und sie haben ein gemeinsames Ziel, das sie zu erreichen anstreben[7].

---

6 Insofern hat die genossenschaftliche Rechtsform nur formale Bedeutung für die Organisation der Kooperation. In dieser Arbeit wird darum „Wohnungsbaugenossenschaft" mit dem Sachverhalt „wohnungswirtschaftliche Kooperation von Haushalten" gleichgesetzt. Es wird unterstellt, daß durch diese bestimmte Rechtsform keine speziellen Verhaltensweisen der Kooperationsmitglieder hervorgerufen werden und daß deshalb „genossenschaftsspezifisch" und „kooperationsspezifisch" in diesem Zusammenhang identisch sind.

7 Vgl. *Ch. I. Barnard*, Die Führung, aaO, S. 78.

Nicht die Hochschätzung der besonderen Werte einer Genossenschaft veranlaßt sie zur Kooperation, sondern der materielle Anreiz zur Befriedigung des physiologischen Bedürfnisses „Wohnung“[8].

Jedes Mitglied der Kooperation verfolgt das Ziel, zu einer eigenen Wohnung zu kommen. Das Prädikat des „Eigenen“ bezeichnet als Ziel das Streben nach Wohnung als eines „privaten Gutes“. Jeder will für sich und seine Familie die private Nutzung, von der er jeden anderen nach seinem Gutdünken zu jeder Zeit ausschließen darf. Wird dieses private Ziel über eine Wohnungsbaugenossenschaft angestrebt, so ist das ein Indiz dafür, daß es nur im Rahmen und mit der Gruppe erreichbar ist oder daß eine bessere Qualität der Versorgung durch die Gruppenwirtschaft einer Genossenschaft wahrscheinlich ist.

Die kooperierende Gruppe erstellt Wohngebäude, d. h. Komplexe von Wohnungen, in einer solchen Zahl, daß sie die Nachfrage der Gruppenmitglieder befriedigen kann. Die Wohnungsbaugenossenschaft produziert also zunächst nicht-individuelle Güter[9], nämlich Wohngebäude im Namen und für Rechnung der Genossenschaft[10]. Das Mitglied ist jedoch einzig und allein an dem individuellen Gut „Wohnung“ interessiert, das für es durch die Entrichtung der Nutzungsgebühr als Mietwohnung oder durch Aufbringung der erforderlichen Finanzierungsleistung als Eigenheim zum privaten Gut wird, über das es in der ihm genehmen Weise verfügen kann. Das bedeutet, daß das Mitglied über

---

8 Vgl. ebenda, S. 125. Allerdings sind in diesem Punkt die Meinungen geteilt. „Die typische Natur der Genossenschaft als Personenvereinigung führt jedoch zwangsläufig dazu, daß psychologische und soziologische Tatsachen außerhalb rationaler Bedürfnisse bei der Entstehung der Genossenschaft und in ihrem weiteren Leben große Bedeutung besitzen.“ *G. Draheim*, Die Genossenschaft, aaO, S. 21. Ähnlich sieht Döhne die Motivation der Mitglieder. Vgl. *H.-J. Döhne*, Zukunftsaussichten, aaO, S. 31.

9 Zum Komplex exklusiver und nichtexklusiver Güternutzung und der daraus abgeleiteten Unterscheidung der verschiedenen Güterarten vgl. *E. Boettcher*, Kooperation und Demokratie in der Wirtschaft, Schriften zur Kooperationsforschung, A. Studien, Bd. 10, Hrsg. *E. Boettcher*, Tübingen 1974, S. 93 ff. In dieser Arbeit wird jedoch nicht zwischen kollektiven und öffentlichen Gütern unterschieden; beide werden als nicht-individuelle Güter bezeichnet.

10 Das Betreuungsgeschäft soll zunächst von der Untersuchung ausgeklammert werden.

die Produktion des nicht-individuellen Gutes durch die Gruppe in den Genuß des privaten Gutes kommt. Aus der Sicht des Mitgliedes ist die Kooperation, nämlich die Produktion nicht-individueller Güter, also nicht der Zweck, sondern das Mittel zum Zweck in der Verfolgung seines eigenen und ursprünglichen Interesses[11]. Seinen Beitrag zur Gründung und zum Fortbestand einer Wohnungsbaugenossenschaft leistet es nicht, weil es an der Genossenschaft als solcher interessiert ist; vielmehr nimmt das Mitglied diese Institution in Kauf, um durch sie sein eigennütziges Ziel, den Besitz einer guten und preiswerten Wohnung, zu verwirklichen. Simon kennzeichnet diesen Sachverhalt folgendermaßen: „Individuen sind bereit, in einer Organisation mitzuwirken, wenn ihre Tätigkeit in der Organisation unmittelbar oder mittelbar ihre eigenen Ziele fördert[12]."

Welche Vorteilserwartungen durch die Vereinigung der Kräfte in einer Genossenschaft bestehen, soll im folgenden untersucht werden.

K o o p e r a t i o n s v o r t e i l e. Haushalte werden bei der Wohnraumbeschaffung im wesentlichen von zwei Kategorien von Handlungsmotiven geleitet. Die erste, Nutznießer des privaten Gutes Wohnung zu werden, hat besondere Bedeutung in Zeiten großer Wohnraumunterversorgung, bzw. für den einzelnen bei Obdachlosigkeit[13]. Bei quantitativer Entlastung des Wohnungsmarktes besteht daneben in steigendem Maße das Streben nach günstigen Mieten oder Kaufpreisen, also einer Minimierung der Güterpreise[14]. Bereitschaft zur Kooperation bedeutet Erwartung eines Reingewinns gegenüber alternativen Handlungsmöglichkeiten, nämlich solchen nicht-kooperativer Art[15]. Diese Erwartung richtet sich für Haushalte auf eine Verbesserung der Bedingungen an

---

11 Vgl. *E. Boettcher*, Kooperation und Demokratie, aaO, S. 45.

12 *H. A. Simon*, Das Verwaltungshandeln, Stuttgart 1955, S. 71.

13 Akuter Wohnungsmangel als eine wesentliche Entstehungsbedingung, auf die bereits hingewiesen wurde, ist insofern von großer Bedeutung, als dadurch die Zahl der faktisch vorhandenen Versorgungsalternativen bestimmt wird. Die Frage heißt oftmals nicht Genossenschaftswohnung oder Mietwohnung bei einem privaten Vermieter, sondern Genossenschaftswohnung oder Barackenlager.

14 Vgl. *E. Boettcher*, Kooperation und Demokratie, aaO, S. 34.

15 Vgl. *Ch. I. Barnard*, Die Führung, aaO, S. 80.

den Beschaffungsmärkten, d. h. auf die Senkung der Kosten des Beschaffungsvorganges[16]. Die genossenschaftliche Zusammenarbeit kann dabei unterschiedliche Ausprägungen annehmen. Die Mitglieder können beschließen, daß entweder nur Mietwohnungen (sog. Genossenschaftswohnungen), nur Eigentumsmaßnahmen (Kleinsiedlungen, Eigenheime[17]) oder beide gebaut werden. Die Entscheidung über die Art der Wohnungsversorgung hängt von verschiedenen Faktoren ab. In ländlichen Gegenden geht die Tendenz mehr zu Eigentumsmaßnahmen, insbesondere zu Kleinsiedlungen, in städtischen Verdichtungsgebieten mehr zu Mietwohnungen. Dabei spielen die unterschiedlichen Baulandpreise und die Möglichkeit und der Wille zu Selbsthilfeleistungen als Eigenkapitalersatz eine wichtige Rolle. Außerdem dominieren – regional unterschiedlich – in manchen Gegenden traditionell Eigenheime, in anderen Mietwohnungen.

In jedem Fall schafft die wohnungsbaugenossenschaftliche Zusammenarbeit eine Ausweitung des Handlungsspielraumes in erster Linie durch Produktivitätswirkungen. Dieser Zusammenhang läßt sich gut am Mietwohnungsbau aufzeigen, wo sich Wohnungen in größeren Gebäudekomplexen erstellen lassen, deren Kosten in der Regel bedeutend niedriger sind als die Summe der Kosten einer entsprechenden Anzahl von Wohnungen in Ein- oder Zweifamilienhäusern. Die Kostensenkung kann in mehrfacher Weise wirksam werden. Einmal sind die Baukosten an sich in einer größeren Baumaßnahme niedriger als in mehreren Einzelbauten. Darüber hinaus erfordert ein Gebäudekomplex eine geringere Grundstücksgröße als mehrere freistehende Häuser mit einer gleichen Anzahl von Wohnungen. Außerdem fallen die mit jeder Baumaßnahme aufzubringenden Informationskosten nur einmal an. Es braucht lediglich eine Ausschreibung durchgeführt zu werden, Verhandlungen mit Behörden, Unternehmen und Kreditinstituten sind bei einem großen Bau leichter, wenn man damit die Anstrengungen einer Vielzahl einzelner, privater Bauherren vergleicht.

---

16 Vgl. *H. Ohm,* Die Genossenschaft und ihre Preispolitik, Karlsruhe 1955, S. 20. Siehe hierzu auch die Aufstellung der verschiedenen Kooperativeffekte bei *G. Draheim,* Die Genossenschaft, aaO, S. 74.

17 Eigentumswohnungen sind von Wohnungsbaugenossenschaften erst in jüngerer Zeit erstellt worden.

Aber auch beim Bau von Eigenheimen und Kleinsiedlungen kann eine Wohnungsbaugenossenschaft Vorteile bieten, die es dem einzelnen vorteilhaft erscheinen lassen, sich einer solchen Kooperation anzuschließen, anstatt seine Eigentumsmaßnahme als privater Bauherr zu errichten. Eine Genossenschaft kann z. B. für eine Gruppe von Interessenten ein größeres Baugelände erwerben, parzellieren und erschließen. Ein einziger Verhandlungspartner (die Genossenschaft) wird dies zu günstigeren Konditionen erreichen als viele einzeln Handelnde. Wenn sich die Bewerber auf einen einheitlichen Haustyp einigen, läßt sich die Architektenleistung zu einem Preis erwerben, wie er für den einzelnen Bauherrn nicht erzielbar ist. Den größten Vorteil jedoch bietet eine Genossenschaft durch die Möglichkeit, die Vereinbarung von Selbsthilfeleistungen rechtsverbindlich abzusichern. Bei Eigenkapitalmangel, der gerade für wohnungsmäßig schlecht versorgte Personen den Regelfall darstellt, ist der erhöhte Bedarf an Eigenmitteln gegenüber dem Mietwohnungsbau nur durch Selbsthilfeleistungen zu decken. Wenn die Bauten nun nacheinander von den Interessenten gemeinsam erstellt werden, wird der einzelne nur dann zu Vorleistungen bereit sein, wenn sichergestellt ist, daß die anderen beim Bau seines Hauses auch mitwirken und nicht nach Fertigstellung ihres eigenen Hauses die Mitarbeit einstellen. Die erforderliche Verbindlichkeit der Abmachungen kann dadurch erreicht werden, daß sämtliche Häuser erst nach Fertigstellung des letzten Hauses aus Genossenschaftseigentum in Privateigentum übergehen. Außerdem ist die Genossenschaft während des Bauprozesses eine zweckmäßige Koordinations-, Registrier- und Verrechnungsstelle von Selbsthilfeleistungen. Die Bereitstellung der Fremdfinanzierung und die Beschaffung unechten Eigenkapitals kann in der Regel einfacher durch die Genossenschaft als durch den einzelnen geschehen.

Durch Lerneffekte im Bereich des dispositiven Faktors sind Wohnungsbaugenossenschaften durch häufigere Bautätigkeit im Vorteil gegenüber privaten Bauherrn, bei denen aufgrund einmaliger Bautätigkeit Lerneffekte naturgemäß nicht auftreten können[18]. Das wirkt sich besonders dann als Vorteil aus, wenn ab einer bestimmten Gruppengröße ein

18 Vgl. hierzu auch *U. Walther*, Finanzierung und Wachstum von Genossenschaften, Schriften zur Kooperationsforschung, C. Berichte, Bd. 4, Hrsg. *E. Boettcher*, Tübingen 1972, S. 53 ff.

hauptamtlicher Geschäftsführer beschäftigt werden kann, der – bei gegebener Qualifikation – seine wohnungswirtschaftlichen Kenntnisse und Erfahrungen für die Versorgung der Mitglieder der Kooperation verwenden kann.

Als größtes Problem jeglicher Bautätigkeit erweist sich meistens die Bereitstellung des erforderlichen Kapitals. Gerade diese Schwierigkeiten können mit der wohnungsbaugenossenschaftlichen Kooperation überwunden werden. Sowohl hinsichtlich der Fremdfinanzierung als auch der Restfinanzierung haben Wohnungsbaugenossenschaften gegenüber Einzelbauherren weit größere Handlungsspielräume.

Fremdfinanzierung. Wohnungsbauvorhaben werden zu ca. 70% bis 80% mit Fremdkapital finanziert[19]. Damit kommt der Beschaffung der Fremdmittel, gemessen am Gesamtumfang der Finanzierung, die größte Bedeutung zu. Abgesehen von Zeiten größerer Kapitalknappheit läßt sich Baugeld meist im gewünschten Maße beschaffen. Wenn die geforderten Sicherheiten vom Kapitalnehmer erbracht werden können, liegt die Begrenzung des Kreditumfanges häufig weniger in der Abgabewilligkeit der Geldleiher als im Vermögen des Kapitalnehmers, die durch die Kreditaufnahme entstehenden Belastungen zu verkraften. Der ausschlaggebende Kostenfaktor ist der Zins[20], der als Entgelt für die Nutzung von Fremdkapital zu bezahlen ist. Der Zins ist damit der entscheidende Parameter für den Einsatz von Fremdkapital, wenn die übrigen Kriterien, die für Wohnungsbaufinanzierungen unabdingbar sind, nämlich Langfristigkeit, de facto Unkündbarkeit und niedrigere Regeltilgung der Kredite, erfüllt sind[21].

---

19 Vgl. *E. Kiock*, Wohnungsbaufinanzierung, Frankfurt 1968, S. 23 ff.

20 Die Bedeutung des Zinses läßt sich an der groben Faustregel demonstrieren, daß bei heutigen Verhältnissen und normalem Einsatz von Fremdkapital in Höhe von ca. 75% der Gesamtkosten eine Zinserhöhung um 1% die Kostenmiete pro qm und Monat um etwa DM 1,– erhöht.

21 Vgl. *E. Kiock*, Wohnungsbaufinanzierung, aaO, S. 12 f. Kiock weist an dieser Stelle auch auf den wichtigen Tatbestand hin, daß nicht der Nominalzins entscheidend ist, der z. T. aus optischen Gründen niedrig gehalten wird, sondern der Effektivzins, der je nach Höhe des Damnums (Auszahlungskursabschlag) erheblich über dem Nominalzins liegen kann.

Da es eine Vielzahl unterschiedlicher darlehensgewährender Institutionen gibt, deren Konditionen sich hinsichtlich Zins- und Tilgungsraten unterscheiden, liegt es im Interesse jedes Kreditnehmers, die Kombination von Darlehensformen herauszufinden, aus der die geringste Kapitalbelastung erwächst.

Bei der Fremdfinanzierung von Wohnungsbauten ist zwischen erststelliger und nachstelliger Finanzierung zu unterscheiden. Die Realkreditinstitute besorgen in Form von Ia und Ib Hypotheken die erststellige Beleihung in Höhe von ca. 50 % der Gesamtkosten, die sie grundbuchmäßig auf dem Beleihungsgrundstück abzusichern pflegen[22]. Die nachstellige Finanzierung erfolgt in der Regel durch Landesmittel und/oder Bauspardarlehen[23]. Zusätzlich gibt es noch Sonderformen besonders zinsgünstiger Kredite, deren Gewährung mit der Auflage verbunden ist, sie für die Versorgung bestimmter Personengruppen (Flüchtlinge, Auslandsdeutsche) zu verwenden[24].

Die Vielfalt der Möglichkeiten der Fremdkapitalbeschaffung zur Wohnungsbaufinanzierung ist so groß, daß es für den privaten Bauherrn, der in Finanzierungsfragen meist Laie ist, fast unmöglich scheint, sich auf diesem Gebiet zurechtzufinden[25]. Diese allgemeine Unübersichtlichkeit wird noch verstärkt durch die häufig schwerverständliche Sprache, in der die einschlägigen Bestimmungen und Gesetzestexte abgefaßt sind.

Hier können genossenschaftliche Produktivitätsvorteile wirksam werden. Die Gruppe kann, je nach Größe der Kooperation, haupt- oder nebenamtliche Mitarbeiter beschäftigen, die sich in Finanzierungsfragen auskennen oder sich die erforderlichen Kenntnisse aneignen. Durch ihre Tätigkeit kann der Kapitalmarkt transparent gemacht und Fremdkapital zu günstigen Konditionen aufgenommen werden. In Zeiten längerer

---

22 Vgl. *E. Kiock*, Wohnungsbaufinanzierung, aaO, S. 24 f.

23 Vgl. ebenda, S. 25 ff.

24 Diese Gelder haben z. T. schon den Charakter unechten Eigenkapitals.

25 Jenkis z. B. weist darauf hin, daß sich in den Förderungsbestimmungen nur Experten zurechtfinden. Vgl. *H. W. Jenkis*, Größe und Größenstruktur, aaO, S. 121.

Kapitalknappheit ist die Beschaffung von Fremdkapital mit größeren Schwierigkeiten verbunden; hier können sich dann dauernde Kontakte und gute Verbindungen zu den Realkreditinstituten als günstig erweisen[26].

Restfinanzierung. Nicht minder schwierig als die Beschaffung von Fremdkapital ist die Bereitstellung von Eigenkapital, mit dem die sog. Restfinanzierung zu erbringen ist. Der Anteil der Restfinanzierung beträgt im Wohnungsbau je nach Höhe der Fremdfinanzierung zwischen ca. 20 % und 30 % der Gesamtkosten.

> Bei den Eigenmitteln ist zu unterscheiden zwischen echtem und unechtem Eigenkapital. Neben Bargeld, Bankguthaben, angesparten Bausparverträgen und kapitalisierten Renten gehört zu echtem Eigenkapital auch die Einbringung von Baumaterialien und Grundstücken, sowie eigene manuelle und geistige Arbeitsleistungen[27]. Als die wichtigsten Arten unechten Eigenkapitals sind zu nennen: Arbeitgeberdarlehen, Landes- und Bundesbedienstetendarlehen, die inzwischen nicht mehr sehr bedeutsamen zinslosen 7c-Darlehen, Mietvorauszahlungen, Lastenausgleichsdarlehen, Familien-Zusatzdarlehen und Eigenkapitalbeihilfen für besonders benachteiligte Personengruppen[28]. Die Gewährung der Finanzierungshilfen, die als unechtes Eigenkapital eingesetzt werden können, ist nicht an die Zugehörigkeit der Empfänger zu bestimmten Organisationen gebunden. Die Mittel können für eigene Bauherrenschaft verwendet werden, aber auch als Eigenkapitalsurrogat in ein Wohnungsunternehmen eingebracht werden, um damit die eigene Wohnungsversorgung zu unterstützen.

Ähnlich wie bei der Beschaffung von Fremdkapital kann eine Wohnungsbaugenossenschaft dadurch Vorteile bieten, daß es ihr aufgrund von Expertenwissen gelingt, sämtliche zur Verfügung stehenden Möglichkeiten zugunsten ihrer Mitglieder auszunutzen.

---

26 Vgl. *E. Kiock*, Wohnungsbaufinanzierung, aaO, S. 63.

27 Vgl. ebenda, S. 27.

28 Vgl. ebenda, S. 27 f.

Selbst wenn alle Quellen unechter Eigenkapitalbeschaffung ausgeschöpft sind, bleibt meist ein Anteil von 10 % bis 15 % der Gesamtkosten, der mit echtem Eigenkapital abgedeckt werden muß[29]. Bei der Aufbringung dieses Restgeldes kann die wohnungsbaugenossenschaftliche Kooperation im Mietwohnungsbau am wirkungsvollsten zum Tragen kommen.

Die Wohnungsbaugenossenschaft hat eine Kapitalsammelfunktion. Jedes Mitglied zeichnet bei Eintritt in die Genossenschaft einen Geschäftsanteil und bezahlt ein Eintrittsgeld[30]. Entsprechend dem Prinzip der Staffelbeteiligung[31] muß das Mitglied bei Bezug einer Wohnung je nach Größe und Ausstattungsstandard weitere Geschäftsanteile zeichnen. Bei sehr niedrigen Baupreisen entspricht dieser Betrag dem für eine Bautätigkeit erforderlichen Eigenkapital, bei steigenden Herstellungskosten entsteht jedoch eine zunehmende Disproportionalität zwischen benötigtem Eigenkapital einerseits und der Bereitschaft der Mitglieder andererseits, zusätzliche Geschäftsanteile zu übernehmen. Der Fehlbetrag läßt sich dadurch ausgleichen, daß Geschäftsanteile später eingetretener Mitglieder teilweise als Eigenkapital für die Wohnungsbaufinanzierung älterer Mitglieder verwendet werden. Eine solche Finanzierungsmethode verlangt auf längere Sicht ständig neu hinzukommende Mitglieder, um den kontinuierlich wachsenden Eigenkapitalbedarf zu decken.

Diese Entwicklung kann erst dann wieder abgebremst und zum Stillstand gebracht werden, wenn im Organbetrieb eine eigenständige Eigenkapitalbildung erfolgt. Würde nämlich die Restfinanzierung auf endlose Sicht durch Vorausleistungen mitgetragen, entstünde das unlösbare Problem unversorgter Altmitglieder[32]. Der Ausweg aus diesem Dilemma besteht darin, daß die versorgten Mitglieder nun ihrerseits zu der Eigenkapitalbildung für die Baufinanzierung der später eingetretenen Mitglieder beitragen. Diese Eigenkapitalbildung ist ein langsamer Prozeß,

---

29 Vgl. ebenda, S. 29.

30 Vgl. § 4,1 und § 5,1 Mustersatzung.

31 Zum Problem einer leistungsproportionalen Mitfinanzierung durch die Mitglieder siehe auch *R. Henzler*, Zeitgemäße Genossenschaft unter besonderer Berücksichtigung der Baugenossenschaften, in: Der genossenschaftliche Grundauftrag: Förderung der Mitglieder, Frankfurt 1970, S. 261.

32 Vgl. *K.-O. Wehrhahn*, *Das* Wesen der Baugenossenschaften. Diss. Mannheim 1969, S. 101 ff.

der sich fast unbemerkt vollzieht. Für diesen Zweck werden insbesondere Bewirtschaftungsüberschüsse herangezogen; obwohl der Bildung solcher Überschüsse durch das Wohnungsgemeinnützigkeitsgesetz und die Berechnungsverordnungen enge Grenzen gesetzt sind, können diese Gelder erheblich zur Restfinanzierung beitragen[33]. In ähnlicher Weise werden die Gelder eingesetzt, die der Genossenschaft durch über den Tilgungsraten liegende Abschreibungen zufließen; auch die Bauerneuerungsrückstellungen, die schon beim Neubezug einer Wohnung pauschaliert von den Mietern gezahlt werden, denen aber zu Beginn keine Ausgabenpositionen gegenüberstehen, dienen der Selbstfinanzierung, obwohl sie eigentlich Fremdkapitalcharakter haben[34]. „Diese jährlich anfallenden Beträge, welche vorerst nicht zweckentsprechend eingesetzt zu werden brauchen, dürften bei vielen Baugenossenschaften die Höhe des jährlichen Zugangs an Geschäftsguthaben erreichen oder sogar übersteigen. Da diese Beträge den Baugenossenschaften außerdem zinslos zufließen, können sie temporär auch als ertragbringende eigene Mittel in neuen Bauvorhaben eingesetzt werden[35]."

In einer Wohnungsbaugenossenschaft läßt sich also eine dem Schneeballsystem ähnliche Finanzierung verwirklichen. Sind jedoch bei einem „echten" Schneeballsystem die Letzten die „Dummen", die nichts mehr bekommen, leisten bei der Wohnungsbaugenossenschaft die Altmitglieder einen Finanzierungsbeitrag, nämlich den Ausgleich der Eigenkapitalunterdeckung, für die Versorgung der zum Schluß der Genossenschaft beigetretenen Mitglieder.

Nach einer gewissen Zeit entsteht ein in sich geschlossener Personenkreis, innerhalb dessen ein gerechter Ausgleich von Vorteilen und Bürden verwirklicht werden kann.

2. Gründungskonstellationen

Bisher befaßte sich diese Arbeit mit den Kooperationsvorteilen im Wohnungsbau (insbesondere Senkung der Baukosten und Verbesserung der Finanzierungsmöglichkeiten), die Wohnungssuchende veranlassen können,

33 Vgl. ebenda, S. 108.

34 Vgl. ebenda, S. 109.

35 Ebenda, S. 110.

ein kooperatives Vorgehen bei der Beschaffung von Wohnraum zu vereinbaren. Dabei wurde unterstellt, daß die Interessenten in der Lage sind, ihre individuellen Zielvorstellungen untereinander abzustimmen, eine Organisation zu etablieren – mangels Alternativen in der Rechtsform der Genossenschaft – und die gewünschten Güter auch tatsächlich zu produzieren.

Die Vorstellung einer derartigen Entstehung von Wohnungsbaugenossenschaften ist jedoch nur für den Fall realistisch, daß es sich bei den Akteuren um eine k l e i n e Gruppe handelt. Das hat folgenden Grund. Die Planung und Gründung einer Genossenschaft ist mit Kosten verbunden, die beispielsweise durch folgende Handlungen entstehen: durch Einladung feststehender und/oder potentieller Interessenten zur Gründungsversammlung, Aussuchen und evtl. Anmieten eines Versammlungsraumes, Beschaffung von Erfahrungsberichten über die Funktionsweise einer Wohnungsbaugenossenschaft; Beschaffung einer Mustersatzung, Vorgespräche mit dem zuständigen Verband. Normalerweise wird es nur in kleinen Gruppen zu den erforderlichen Anstrengungen für einen solchen Gründungsvorgang kommen. „Das kommt daher, daß in einigen kleinen Gruppen jedes Mitglied oder wenigstens eines von ihnen feststellen wird, daß sein persönlicher Gewinn aus dem Kollektivgut die Gesamtkosten der Bereitstellung ... dieses Kollektivgutes übersteigt; es gibt Mitglieder, die sogar dann, wenn sie den vollen Preis für die Bereitstellung selbst zu tragen hätten, besser daran wären, wenn das Kollektivgut beschafft wird, als wenn es nicht beschafft würde[36]."

Die Gründung einer Wohnungsbaugenossenschaft ist ein kollektives bzw. nicht-individuelles Gut, denn sobald die Organisation ins Leben gerufen ist, steht es jedermann frei, ihr beizutreten.

Die Entstehung von Kooperationen ist also nur dann denkbar, wenn es Personen gibt, für die die Übernahme sämtlicher Gründungskosten rational ist. In Wohnungsbaugenossenschaften sind drei Typen von Gründerpersönlichkeiten denkbar. Der „klassische" Gründungsfall[37] wurde

36 *M. Olson, Jr.*, Die Logik des kollektiven Handelns, Die Einheit der Gesellschaftswissenschaften, Bd. 10, Hrsg. E. Boettcher, Tübingen 1968, S. 32.

37 Die Bezeichnung „klassischer" Gründungsfall erklärt sich aus der Tatsache, daß bisher immer angenommen wurde, Genossenschaften entstünden aus-

bereits angesprochen. Die Anregung geht von Personen aus, die für sich selbst an den Leistungen einer Wohnungsbaugenossenschaft interessiert sind, nämlich an der Herstellung von Wohnungen, seien es Mietwohnungen oder Eigenheime. Wenn diese oder eine dieser Personen glauben, daß sie durch die Institution „Genossenschaft" um so vieles günstiger zu ihrer eigenen Wohnung kommen, als wenn sie diese auf nicht-kooperativem Wege anstrebten, daß selbst bei Übernahme aller Gründungskosten noch ein Nettovorteil bleibt, werden sie eine Wohnungsbaugenossenschaft gründen. Das ist trotz der Tatsache rational, daß sie niemanden von der Nutznießung der Genossenschaft ausschließen können, obwohl sie allein die Gründungskosten getragen haben.

Daneben gibt es noch andere Gründungskonstellationen. Es kann für eine einzelne Person rational sein, die Kosten der Bereitstellung des nicht-individuellen Gutes „Gründung einer Wohnungsbaugenossenschaft" zu übernehmen, obwohl sie nicht an den Leistungen dieser Organisation, nämlich einer Wohnungsversorgung für sich selbst, interessiert ist. Ihr Interesse richtet sich vielmehr ausschließlich auf die Einrichtung der Genossenschaft als solcher, damit sie ihre Leistungen an andere Personen abgeben kann. Eine derartige Handlungsweise kann auftreten, wenn Vertreter von Kommunalbehörden, kirchlichen Institutionen, Parteien oder auch Unternehmen auf eigene Initiative oder auf Weisung ihrer Dienststelle hin eine Wohnungsbaugenossenschaft gründen oder entscheidend bei einer Gründung mitwirken. Folgende Voraussetzungen und Überlegungen können diese Personen zur Gründung einer Wohnungsbaugenossenschaft veranlassen. Es besteht entweder eine allgemeine oder eine auf eine bestimmte Bevölkerungsgruppe beschränkte akute

---

schließlich aus einer solchen Konstellation heraus. „Während die Nichtgenossenschaften aus patriarchalischen und autokratischen Ansätzen heraus entstanden, also „von oben" her gegründet wurden, stand am Anfang der Genossenschaftsentwicklung die solidarische Aktion eines an der Gemeinschaftsleistung interessierten Kollektivs." *E. Witte*, Die Genossenschaft als Organisation, In: Genossenschaften – Demokratie und Wettbewerb, Verhandlungsberichte und Diskussionsergebnisse der VII. Internationalen Genossenschaftswissenschaftlichen Tagung Münster 1972, Hrsg. *E. Boettcher* und *H. Westermann*, Tübingen 1972, S. 31. Diese Auffassung der Entstehung von Genossenschaften ist in solcher Ausschließlichkeit falsch. Auch Genossenschaften können, wie noch gezeigt wird, aus patriarchalischen und autokratischen Ansätzen heraus entstehen.

Wohnungsnot, für die die oben genannten Personen bzw. ihre Dienststelle subjektiv oder objektiv eine Fürsorgepflicht haben. Ihre eigene Organisation verfügt nicht über die finanziellen Mittel und organisatorischen Voraussetzungen, um selbst die zur Versorgung dieser Bevölkerungsgruppe notwendige Bautätigkeit zu entfalten. Außerdem sind diese Gründerpersönlichkeiten der Überzeugung, daß die betroffene Bevölkerungsgruppe nicht in der Lage ist, sich ausschließlich aus eigener Initiative mit Wohnungen zu versorgen. Entweder ist die Gruppe so groß, daß es nicht zu einer Kooperationsvereinbarung kommt, oder sie verfügt selbst nicht über Persönlichkeiten, die fähig oder willens sind, die Gründungsinitiative zu ergreifen[38]. Die Vertreter der oben genannten Institutionen üben dann in solchen Fällen eine „Geburtshelferfunktion" aus. Sie mobilisieren die Gruppe potentieller Wohnungsbewerber, regen die Gründung einer Genossenschaft an und übernehmen die Federführung beim Vollzug des Gründungsaktes. In der Anfangsphase wirken sie ehrenamtlich in der Verwaltung mit, indem sie z. B. bei der Einrichtung des Geschäftsbetriebes helfen, Baugrundstücke an die Genossenschaft vermitteln und Kontakte zu Behörden, Kreditinstituten, Verbänden usw. herstellen. In vielen Fällen ziehen sie sich nach einiger Zeit wieder aus der Genossenschaft zurück, wenn die Organisation fest etabliert ist und geeignete Nachfolger aus dem eigentlichen Mitgliederkreis in die Geschäftsführung eingearbeitet sind.

Noch eine andere Gründungskonstellation ist denkbar, bei der die Gründer nicht oder nicht primär, an einer Wohnungsversorgung für sich selbst interessiert sind. Im Gegensatz zu den oben genannten Persönlichkeiten handeln sie nicht mit der Rückendeckung einer anderweitig tätigen Organisation, in der sie hauptberuflich tätig sind. Angesprochen wird hier die Entstehung von Unternehmen des Wohnungswesens in der Rechtsform der Genossenschaft, die von Managern[39] gegründet werden. Ihre Zielsetzung ist die Befriedigung einer übergroßen Nachfrage nach Wohnungen mittels einer unternehmerischen Geschäftspolitik. Die Motive

---

38 Vgl. *M. Olson, Jr.*, Die Logik, aaO, S. 57.

39 „Manager" wird in dieser Arbeit als Synonym für Unternehmerpersönlichkeit gebraucht. Das deutsche Wort „Unternehmer" wurde deshalb nicht verwendet, weil es gemeinhin mit dem Tatbestand rechtlicher Selbständigkeit (Unternehmer = Eigentümer) assoziert wird.

der Manager können verschiedenartig sein, moralischer oder wirtschaftlicher Natur oder auch eine Kombination aus beiden. Es ist möglich, daß die Manager einer besonders unter Wohnungsnot leidenden Bevölkerungsgruppe, z. B. Flüchtlinge, angehören. Ähnlich der oben geschilderten Situation erkennen sie, daß eine schnelle Linderung der Not ohne eigene Aktivität der Gruppe nicht erwartet werden kann. Es ist ihnen jedoch bewußt, daß die Gruppe allein nicht in der Lage ist, eine leistungsfähige Organisation aufzubauen, die in ausreichendem Umfang die benötigten Wohnungen erstellt. Sie fühlen sich der Gruppe moralisch verpflichtet und gründen zu ihrer Versorgung eine Wohnungsbaugenossenschaft. Nur bei einem Unternehmen dieser Rechtsform können ohne Schwierigkeit Wohnungssuchende fortwährend aufgenommen werden. Die Gründerpersönlichkeiten erwarten, daß ihnen bei Gelingen ihres Vorhabens die Gruppe besondere Achtung entgegenbringt. Die von ihnen angestrebten sozialen Anreize, wie z. B. Einfluß und Ansehen, sind abhängig von dem Umfang, in dem ihnen die Versorgung der Gruppe gelingt. Um einen Erfolg sicherstellen zu können, genügt es nicht, daß sie lediglich beim Gründungsakt der Organisation helfend eingreifen, sondern sie müssen auf längere Sicht in der Genossenschaft verbleiben. Sie können ihre Vorstellungen am besten durchsetzen, wenn sie selbst das Management der Genossenschaft übernehmen.

Auch primär wirtschaftliche Motive können zur Gründung einer Wohnungsbaugenossenschaft durch Manager führen. Bei großer Wohnungsnot ist der Wohnungsmarkt ein Verkäufermarkt, auf dem die Wohnungen nur „verteilt" zu werden brauchen. Ein solcher Markt eröffnet fast unbegrenzte Absatzchancen. Die größte Restriktion einer Bautätigkeit besteht in der Beschaffung des notwendigen Eigenkapitals. Hier kann eine Genossenschaft wertvolle Dienste leisten, denn bei keiner anderen rechtlichen Unternehmenskonstruktion tragen die Mitglieder zur Aufbringung des erforderlichen Eigenkapitals für ihre Wohnungsversorgung selbst bei. Ein weiteres wirtschaftliches Motiv zur Gründung einer Wohnungsbaugenossenschaft kann auch der Wunsch eines einzelnen oder einer Gruppe sein, sich Arbeitsplätze zu verschaffen; die Wohnungswirtschaft erscheint ihnen als ein lohnendes Tätigkeitsfeld, es fehlt ihnen jedoch das notwendige Eigenkapital zur Gründung eines Unternehmens anderer Rechtsform.

In jedem Fall erfordert die Gründung von Wohnungsbaugenossenschaften, gleich welcher Konstellation, planvolles Handeln einzelner Personen, die ein Ziel erkennen und formulieren, es anderen darstellen und sie zur Kooperation veranlassen[40]. Dabei sind die Manager, einer Systematik Simons folgend, jener Gruppe innerhalb von Organisationen zuzurechnen, deren Belohnung in enger Beziehung zur Größe und Entwicklung der Organisation steht, während bei den zuvor beschriebenen Mitgliedergründungen die Satisfaktionen der Gruppe unmittelbar von der Erreichung des Organisationsziels abhängen[41]. Wenn auch meistens materielle Anreize als Beweggründe zur Kooperation angeführt werden, so sollte man nicht übersehen, daß persönliche Ziele nicht nur egoistischer oder rein wirtschaftlich-materieller Natur sein müssen[42]. „Die Chancen für Auszeichnung, Prestige, persönliche Macht und die Aussicht auf beherrschende Positionen sind für die Entwicklung aller Arten von Organisationen, auch von kommerziellen, entschieden wichtiger als materielle Entgelte[43]."

40 Vgl. *Ch. I. Barnard*, Die Führung, aaO, S. 93.

41 Vgl. *H. A. Simon*, Das Verwaltungshandeln, aaO, S. 71.

42 Vgl. ebenda.

43 Vgl. *Ch. I. Barnard*, Die Führung, aaO, S. 126.

2. Kapitel: Organisation

Eine Untersuchung der Entwicklung von Wohnungsbaugenossenschaften muß auch die Besonderheiten des Organisationsgefüges erfassen, innerhalb und mit Hilfe dessen sich diese Entwicklung vollzieht. Der Organisation kommt insofern erhebliche Bedeutung zu, als sie den Rahmen für den Vollzug sämtlicher Willensbildungs-, Zielformulierungs- und Entscheidungsprozesse absteckt. Hier gilt es nun, die speziellen Bedingungen herauszuarbeiten, die – aufgrund der besonderen Eigenarten des Kooperationsgegenstandes – in Wohnungsbaugenossenschaften bestehen und die bewirken, daß beispielsweise die Ergebnisse einer Untersuchung über die Organisation einer gewerblichen Bezugsgenossenschaft[1] nicht ohne weiteres auf die Gegebenheiten bei einer Wohnungsbaugenossenschaft übertragbar sind.

Ausgangspunkt der folgenden Analyse über die Organisation von Wohnungsbaugenossenschaften sind die rechtlichen Grundlagen, wie sie durch GenG und Unternehmenssatzung vorgegeben sind.

Eine solche formale Untersuchung weist Wohnungsbaugenossenschaften als perfekt demokratisch strukturierte und funktionierende Wirtschaftsgebilde aus. Die Mitglieder als die Eigentümer der Unternehmung sind das Willenszentrum. Je nach Größe der Kooperation bedienen sich die Mitglieder dabei nachgelagerter Organe, die ihren Willen zu vollziehen haben; nur in sehr kleinen Genossenschaften läßt sich die Geschäftsführung von den Mitgliedern gemeinschaftlich in direkter Demokratie wahrnehmen. Da jedoch bereits bei kleinen Gruppengrößen die Kosten einer Beschlußfassung im Wege direkter Demokratie außerordentlich hoch werden können[2], hat der Gesetzgeber von vornherein die Be-

---

1 Eschenburg hat seine Konflikttheorie der genossenschaftlichen Zusammenarbeit am Beispiel der gewerblichen Bezugsgenossenschaft dargestellt. Auf diese Darstellung sei hier ausdrücklich verwiesen, obwohl zwischen Wohnungsbaugenossenschaften und gewerblichen Bezugsgenossenschaften teilweise recht stark differierende Ergebnisse der Untersuchung festzustellen sind. Vgl. *R. Eschenburg,* Ökonomische Theorie, aaO, S. 141 ff.

2 Zum Problem der überproportionalen Kostensteigerung bei steigender Gruppengröße und den Möglichkeiten zur Senkung von Entscheidungskosten vgl. *E. Boettcher,* Kooperation und Demokratie, aaO, S. 62 ff.

stellung eines Vorstandes zur Wahrnehmung der Geschäftsführung vorgesehen, der von den Mitgliedern mittels eines Aufsichtsrates kontrolliert wird. Bei kleinen Genossenschaften üben die Vorstände ihre Tätigkeit ehren- oder nebenamtlich aus. Erreicht die Geschäftstätigkeit im Laufe der Zeit einen größeren Umfang oder wird von Anfang an ein größeres Bauvolumen geplant, wird ein hauptamtlicher Geschäftsführer bestellt. Von einer bestimmten Größenordnung ab tritt an die Stelle der Mitgliederversammlung die von den Mitgliedern gewählte Vertreterversammlung[3], die den Mitgliederwillen artikulieren soll, der dann von der Geschäftsführung zu vollziehen ist.

Die Vorstellung eines derartigen Willensbildungs- und Entscheidungsprozesses ist nur dann realistisch, wenn man annimmt, daß die Mitglieder willens und fähig sind, dem Vorstand einen konkreten Geschäftsführungsauftrag zu erteilen und ihn auf die Durchsetzung dieser Vorgabe hin zu kontrollieren. Die Mitglieder müssen nicht nur Willens- sondern auch Machtzentrum der Organisation sein. Sowohl das GenG als auch die Mustersatzung scheinen davon auszugehen, daß dieser Tatbestand erfüllt ist.

Es gibt jedoch konkrete Anzeichen dafür, daß die Gesamtheit der Mitglieder weder das faktische Willenszentrum ist, noch über die Machtmittel zur Durchsetzung all ihrer Interessen verfügt. Der Vorstand ist keineswegs ein bloßes Vollzugsorgan der Mitgliederinteressen, sondern ein Gremium, das sowohl eigene Interessen verfolgen als auch erhebliche Macht auf sich ziehen kann. Das bedeutet wiederum, daß die Mitgliederstellung geschwächt wird. Die Vorstellung einer ideal funktionierenden Demokratie, bei der alle Macht an der Basis, also bei den Mitgliedern, liegt, gilt nicht für die Realität, vielmehr ist auch für Wohnungsbaugenossenschaften der Tatbestand einer gewissen materiellen Entdemokratisierung erfüllt. Um zu zeigen, wie weit dieser Prozeß der Entdemokratisierung bei Wohnungsbaugenossenschaften voranschreiten

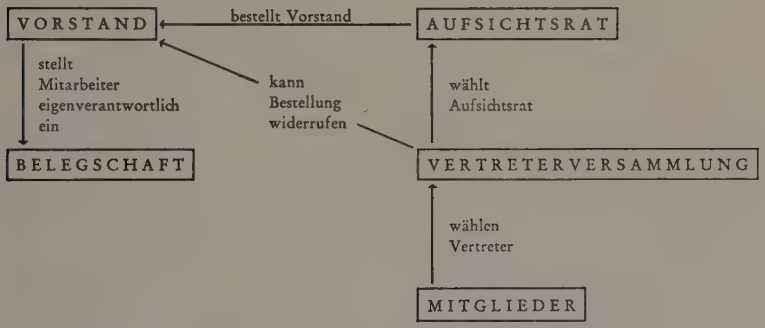
3 „Bei Genossenschaften mit mehr als dreitausend Mitgliedern besteht die Generalversammlung aus Vertretern der Genossen (Vertreterversammlung). Für den Fall, daß die Mitgliederzahl mehr als eintausendfünfhundert beträgt, kann das Statut bestimmen, daß die Generalversammlung aus Vertretern der Genossen bestehen soll. Die Vertreter müssen Genossen sein." § 43a, 1 GenG.

kann, wird im Anschluß an die Darstellung der formalen Organisationsstruktur die Gegenposition aufgezeigt, in der die Mitglieder faktisch ohne Einfluß sind und die Macht vollkommen auf den Vorstand übergegangen ist. Als Ergebnis der Gegenüberstellung der formalen Organisation und der materiell gerade noch möglichen Fortentwicklung entstehen zwei Pole, die die Bandbreite begrenzen, auf der die realen Organisationen anzusiedeln sind.

Die folgende Darstellung geht von einer Wohnungsbaugenossenschaft mit Vertreterversammlung aus.

SCHAUBILD I

Die formale Organisation einer Wohnungsbaugenossenschaft mit Vertreterversammlung



1. Die satzungsmäßige, formale Gestalt der Organisation

Schaubild I zeigt die Organisation von Wohnungsbaugenossenschaften entsprechend den Bestimmungen der §§ 12,1; 24,2; 21,2 der Mustersatzung für gemeinnützige Wohnungsbaugenossenschaften mit Vertreterversammlung[4]. Die formale Gestalt der Organisation bietet das Bild einer in sich geschlossenen demokratischen Verfassung.

Die Realisierung des Mitgliederwillens vollzieht sich folgendermaßen. Die Mitglieder wählen die Vertreterversammlung. Die Wahl der Vertreter erfolgt nach den Bestimmungen der Wahlordnung, die in einem Zusatz zur Mustersatzung niedergelegt ist. Danach ist der Geschäfts-

4 Vgl. Mustersatzung.

bezirk in Wahlkreise aufgeteilt, die sich nach geographischen Gesichtspunkten und nach der Mitgliederstärke in den jeweiligen Gebieten richten[5]. Auf je 200 Mitglieder eines Bezirks entfällt ein Vertreter, bei einem Rest von mehr als 100 Mitgliedern ist ein weiterer Vertreter zu wählen[6]. Die Vertreter haben die Interessen der Mitglieder wahrzunehmen, wobei sie jedoch nicht einem imperativen Mandat unterworfen sind[7]. Die Vertreter kommen mindestens einmal im Jahr, nämlich zur ordentlichen Vertreterversammlung, zusammen[8]. Der Zuständigkeitsbereich der Vertreterversammlung ist in § 34 der Mustersatzung umrissen. Im wesentlichen und periodisch wiederkehrend hat die Vertreterversammlung zu beschließen über den Geschäftsbericht des Vorstandes, den Bericht des Aufsichtsrates, den Bericht über die gesetzliche Prüfung, die Genehmigung des Jahresabschlusses (Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung), die Verteilung des Reingewinns bzw. die Dekkung des Verlustes, die Entlastung des Vorstandes und des Aufsichtsrates und die Wahl von Aufsichtsratsmitgliedern[9]. Die wichtigsten, vermutlich nicht periodisch wiederkehrenden Punkte, über die die Vertreterversammlung Beschluß zu fassen hat, sind: Abberufung von Aufsichtsratsmitgliedern und Widerruf der Bestellung von Vorstandsmitgliedern, Genehmigung der Geschäftsanweisungen für Vorstand und Aufsichtsrat, Änderung der Satzung, Verschmelzung mit einer anderen Genossenschaft oder Vermögensübertragung auf ein Unternehmen anderer Rechtsform (unechte Verschmelzung), Auflösung der Genossenschaft und Wahl der Liquidatoren[10]. Die Vertreterversammlung befindet also, das ist zusammenfassend hervorzuheben, über alle wichtigen Angelegenheiten der Genossenschaft. Insbesondere unterliegt ihrer Beschlußfassung die Zusammensetzung der übrigen Organe der Genossenschaft. Die Wahl der Aufsichtsratsmitglieder nimmt die Vertreterversammlung selbst vor, und bei der Bestellung der Vorstandsmitglieder, die durch den Aufsichtsrat erfolgt[11], steht ihr ein Vetorecht zu. Vorstand und Aufsichtsrat be-

5 Vgl. § I,1 Wahlordnung.
6 Vgl. § 30,2 Mustersatzung.
7 Vgl. §§ 12,1; 30,10 Mustersatzung.
8 Vgl. § 31,1 Mustersatzung.
9 Vgl. § 34, a-f, h, i Mustersatzung.
10 Vgl. § 34, k, m, s-u Mustersatzung.
11 „Die Vorstandsmitglieder werden vom Aufsichtsrat auf die Dauer von fünf Jahren bestellt." § 21,2 Mustersatzung.

raten und beschließen über wesentliche Inhalte der Geschäftstätigkeit, so u. a. über die Aufstellung des kurz- und langfristigen Wohnungsbauprogramms, die Grundsätze für die Vergabe von Genossenschaftswohnungen, die Veräußerung von Siedlungshäusern als Eigenheime und von unbebauten Grundstücken sowie die Durchführung der Wohnungsbewirtschaftung[12]. Des weiteren beschließen Vorstand und Aufsichtsrat gemeinsam über Kreditaufnahme und Anlage von verfügbaren Geldern, den Abschluß aller Verträge, die eine bestimmte Grenze monatlich wiederkehrender Belastungen überschreiten, den Bericht über die gesetzliche Prüfung und die Zuweisung und Verwendung von freien und zweckgebundenen Rücklagen[13]. Vorstand und Aufsichtsrat verfügen damit über eine erhebliche Entscheidungskompetenz. Es sind jedoch einige Regelungen eingeführt, die verhindern sollen, daß sie diesen qua Satzung eingeräumten Entscheidungsbereich überschreiten oder gar mißbrauchen.

So hat der Vorstand der Vertreterversammlung und dem Aufsichtsrat und dieser wiederum der Vertreterversammlung zu berichten und Auskunft zu erteilen[14]. Der Vorstand führt die Geschäfte der Genossenschaft zwar selbstverantwortlich, aber er ist in seinem Handeln ebenso wie der Aufsichtsrat in seinen Rechten und Pflichten an Gesetz, Satzung und Geschäftsanweisung gebunden[15]. Außerdem wird durch das oben erläuterte Wahlverfahren gewährleistet, daß Verstöße gegen den Mitgliederwillen durch die Vertreterversammlung dadurch geahndet werden können, daß sie den Aufsichtsrat nicht wiederwählt oder auch abwählt und die Bestellung von Vorstandsmitgliedern widerruft. Durch diesen perfekt konstruierten, demokratischen Mechanismus ist gewährleistet, daß sämtliche Entscheidungen, die von den Organen getroffen werden, durch das Mitgliederinteresse begründet sein müssen oder aber zumindest nicht gegen es verstoßen dürfen. Da alle Mitglieder die gleichen Rechte haben[16], ist sichergestellt, daß die Genossenschaft solche Ziele verfolgt, die durch die Gesamtheit oder zumindest durch die Mehrheit der Mitglieder getragen werden, und daß die Ziele mit Hilfe der

12 Vgl. § 28, a, b, d, f Mustersatzung.
13 Vgl. § 28, e, g-i Mustersatzung.
14 Vgl. § 22,5,6; § 25,2 Mustersatzung.
15 Vgl. § 22,3; 25,1 Mustersatzung.
16 Vgl. § 12,1 Mustersatzung.

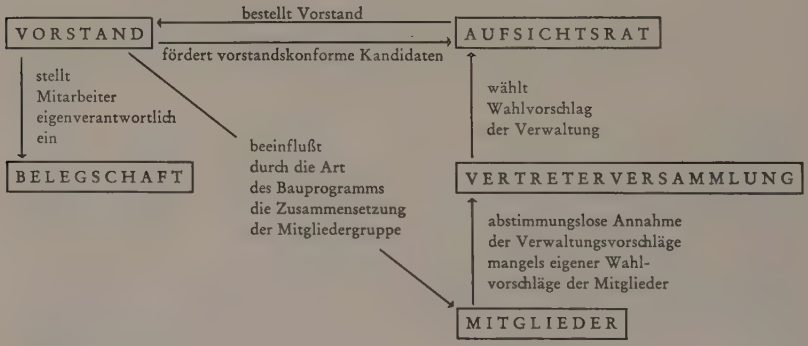
satzungsmäßigen Organe angestrebt und durchgesetzt werden. Durch ihre Repräsentanz in der Vertreterversammlung und im Aufsichtsrat sind die Mitglieder in der Lage, direkt auf die Geschäftstätigkeit des Vorstandes einzuwirken, falls dieser einmal seiner Treuhänderfunktion der Mitgliederinteressen nicht nachkommen sollte.

2. Entdemokratisierung

Der formalen Struktur zufolge sind die Mitglieder die willensbildende und zielformulierende Gruppe innerhalb der Genossenschaft. Nun soll gezeigt werden, daß es dem Vorstand einer Wohnungsbaugenossenschaft möglich ist, innerhalb desselben formal vorgegebenen Rahmens alle Kompetenzen bezüglich Formulierung und Durchsetzung von Zielen auf sich zu ziehen. Schaubild II zeigt eine Organisation mit gleicher formaler Struktur wie zuvor in Schaubild I. Zusätzlich sind jedoch die Einflußmöglichkeiten eingezeichnet, die einem starken Management zu Gebote stehen können.

SCHAUBILD II

Die materielle Organisation einer Wohnungsbaugenossenschaft mit Vertreterversammlung



a. Kooptation[17]

Auf die Zusammensetzung der Mitgliedergruppe der Genossenschaft hat der Vorstand bedingt Einfluß. Grundsätzlich steht jedermann der Eintritt

17 Der Begriff „Kooptation" bezeichnet das Phänomen, daß die Zuwahl neuer Mitglieder in ein Gremium faktisch nicht von den Personen bestimmt wird, die die eigentliche Wahlhandlung vornehmen, sondern entweder von den

in eine Wohnungsbaugenossenschaft frei[18]. Zwar kann der Vorstand die Aufnahme ablehnen, doch dafür müssen schon zwingende Gründe vorliegen, denn auf Berufung des Abgewiesenen entscheidet der Aufsichtsrat endgültig über die Ablehnung[19]. Indirekt kann der Vorstand allerdings durch Art und Umfang der Bautätigkeit, die weitgehend durch ihn festgelegt wird, die Struktur der Mitgliedergruppe beeinflussen. Wird beispielsweise nur eine geringe Anzahl von Wohnungen gebaut und bestehen bereits Wartelisten für die noch zu errichtenden Wohnungen, ist die Mitgliedschaft für einen Wohnungssuchenden dann uninteressant, wenn er seinen Bedarf kurzfristig decken will. Falls der Vorstand nur den Bau von anspruchsvollen und damit teuren Wohnungen vorsieht, kommt eine Mitgliedschaft für die Bezieher niedriger Einkommen nicht in Betracht. Mit einem entsprechenden Bauprogramm kann ein Vorstand gerade diese Bevölkerungsgruppe ansprechen, was wiederum Bezieher höherer Einkommen weitgehend von einer Mitgliedschaft abhalten wird.

Die Wahl der Vertreter und damit die Zusammensetzung der Vertreterversammlung kann der Vorstand direkt beeinflussen. Es ist jeweils mindestens ein Vorstandsmitglied in dem siebenköpfigen Wahlvorstand vertreten, der wiederum von Vorstand und Aufsichtsrat in gemeinsamer Sitzung bestellt wird[20]. Dem Wahlvorstand obliegt es nun, für jeden Wahlbezirk eine Vorschlagsliste der Kandidaten für die Vertreterversammlung aufzustellen[21]. Dieser Wahlvorschlag gilt ohne Wahlhandlung als angenommen, wenn nicht von den Mitgliedern weitere Wahlvorschläge beim Wahlvorstand eingereicht werden[22]. Diese von den Mitgliedern formulierten Wahlvorschläge müssen jedoch, um überhaupt die satzungsmäßigen Anforderungen zu erfüllen und damit wählbar zu sein, von mindestens einem Zehntel der Wahlberechtigten des betreffenden Bezirks unterschrieben worden sein[23].

Mitgliedern des zu wählenden Gremiums selbst oder einem anderen bestimmten Gremium der Organisation. Vgl. hierzu auch *R. Eschenburg*, Genossenschaft und Demokratie, ZgGenW, Bd. 22 (1972), S. 156.

18 Vgl. §§ 3; 4; 5 Mustersatzung.
19 Vgl. § 4,2 Mustersatzung.
20 Vgl. § 30,8 Mustersatzung.
21 Vgl. § III,1 Wahlordnung.
22 Vgl. § IV,5 Wahlordnung.
23 Vgl. § III,2 Wahlordnung.

Es ist zu vermuten, daß nur in Ausnahmefällen andere Wahlvorschläge als die des Wahlvorstandes aufgestellt werden. Das Zustandekommen eines solchen Wahlvorschlags ist nur unter folgenden Voraussetzungen denkbar. Die Kandidaten des durch den Wahlvorstand beschlossenen Wahlvorschlags müssen spürbar gegen das Interesse zumindest eines einzelnen oder einer Gruppe von Mitgliedern verstoßen. Dieses Mitglied bzw. diese Gruppe von Mitgliedern müssen ihrerseits einen Wahlvorschlag mit solchen Kandidaten präsentieren können, von denen mit einiger Sicherheit zu erwarten ist, daß durch sie ihre Interessen wirkungsvoll vertreten werden. Die Mängel der offiziellen Wahlliste müssen sich zweifelsfrei darstellen lassen. Die Vorteilhaftigkeit der Gegenliste muß so offensichtlich sein, daß mindestens die erforderliche Zahl von Wahlberechtigten des betreffenden Wahlbezirks (nämlich 10 %) eine Unterschrift unter diese Liste zu setzen bereit sind. Die Vorteile der Gegenliste gegenüber der offiziellen Wahlliste müssen so ins Gewicht fallen bzw. sich als so schwerwiegend darstellen lassen, daß mit einiger Wahrscheinlichkeit Aussicht besteht, daß dieser Liste in der Wahl tatsächlich auch der Vorzug gegeben wird. Das Interesse der Initiatoren der Gegenliste muß so ausgeprägt sein, daß sie gewillt sind, allein die Kosten der Produktion eines solchen nicht-individuellen Gutes zu tragen, denn das ist der Vorteil oder auch nur die echte Wahlmöglichkeit, die durch einen Gegenvorschlag bewirkt wird, obwohl die Nutznießung dieses nicht-individuellen Gutes sich nicht beschränken läßt. Es ist offensichtlich, daß es unter diesen Voraussetzungen nicht leicht zur Aufstellung und zur Wahl einer Gegenliste kommen wird. Da also nur in Ausnahmefällen überhaupt eine Gegenliste zum offiziellen Wahlvorschlag aufgestellt wird, wird der Wahlvorschlag des Wahlvorstandes in aller Regel ohne weiteren Wahlvorgang angenommen.

Dem Vorstand ist es möglich, erheblichen Einfluß auf die Zusammensetzung und die Entscheidungen des Wahlvorstandes zu nehmen. In Absprache mit dem Aufsichtsrat werden solche Mitglieder in den Wahlvorstand berufen, von denen bekannt oder zumindest zu erwarten ist, daß sie der Tätigkeit des Vorstandes wohlwollend gegenüberstehen. Mit einem so besetzten Gremium ist es für den Vorstand ein leichtes, zu erreichen, daß nur solche Mitglieder als Kandidaten für die Vertreterversammlung aufgeboten werden, die die Geschäftspolitik des Vorstandes entweder aktiv fördern oder zumindest stillschweigend billigen.

Die Tätigkeit des Wahlvorstandes bleibt ständig unter dem Einflußbereich des Vorstandes, da kraft Satzung ein Vorstandsmitglied in den Wahlvorstand zu delegieren ist[24].

Die Wahl des Aufsichtsrates erfolgt durch die Vertreterversammlung. In der betreffenden Bestimmung der Satzung findet sich jedoch kein Hinweis darauf, wem für diese Wahl das Vorschlagsrecht zusteht. Folglich kann grundsätzlich jedes Genossenschaftsmitglied einen Wahlvorschlag machen. Da die Wahlen jedoch aufgrund von Wahlvorschlägen erfolgen, die in der Vertreterversammlung zu machen sind[25], muß ein „gewöhnliches" Mitglied einen Vertreter damit betrauen, seinen Vorschlag der Versammlung zu unterbreiten. Die Vertreter sind aber nicht an Weisungen ihrer Wähler gebunden, darum ist nicht zwingend damit zu rechnen, daß der Vertreter den Vorschlag des Mitgliedes auch tatsächlich vorbringen wird. Damit reduziert sich das Vorschlagsrecht für die Wahlen des Aufsichtsrates auf die Mitglieder der drei Organe der Genossenschaft.

Die größte Aussicht, gewählt zu werden, haben die Kandidaten, die der Vertreterversammlung als dem wählenden Organ mit den durchschlagendsten Argumenten vorgestellt werden, wenn unterschiedliche Ansichten über die Kandidaten bestehen. Sollten ohnehin nur so viele Kandidaten aufgeboten sein, wie Aufsichtsratspositionen zu besetzen sind, kann in diesem Punkt kaum Uneinigkeit herrschen. Fehlende Zustimmung zu einem Wahlvorschlag läßt sich auch nur durch Gegenstimmen dokumentieren, während Stimmenthaltung so gewertet wird, als wäre der Vertreter, der sich der Stimme enthält, nicht zur Wahl erschienen[26].

Daß die Vertreterversammlung selbst geschlossen einen oder mehrere Kandidaten aufbieten wird, ist nicht zu erwarten. Ein gemeinsames Vorgehen würde erfordern, daß sich die Vertreter bereits in einer vorbereitenden Sitzung auf einen eigenen Wahlvorschlag geeinigt hätten. Da solche Sitzungen nicht stattfinden und andererseits nicht unbedingt damit zu rechnen ist, daß ausgeprägte informelle Kontakte zwischen den Vertretern bestehen, wird es kaum zu gemeinsamem Vorgehen der Vertreter kommen.

24 Vgl. § 30,8 Mustersatzung.
25 Vgl. § 33,4 Mustersatzung.
26 Vgl. § 33,3 Mustersatzung.

Gerade der Vorteil gemeinsamer vorbereitender Sitzungen kommt Vorstand und Aufsichtsrat zugute. Die Vorstandsmitglieder stehen aufgrund ihrer täglichen Arbeit für die Genossenschaft in ständigem Kontakt miteinander. Der Aufsichtsrat seinerseits hält meistens periodisch, mindestens vierteljährlich, Sitzungen ab[27]. Außerdem besteht die Verpflichtung, daß Vorstand und Aufsichtsrat regelmäßig gemeinsame Sitzungen abhalten, und zwar ebenfalls vierteljährlich[28]. Diese Sitzungen dienen u. a. dazu, im Bedarfsfall die Kandidatenfrage für die Aufsichtsratswahlen zu klären. Wenn sich die turnusmäßig ausscheidenden Aufsichtsratsmitglieder einer Wiederwahl stellen wollen, ist damit zu rechnen, daß sowohl Vorstand wie Aufsichtsrat selbst eine Wiederwahl unterstützen, es sei denn, daß sich der Betreffende in der Vergangenheit so verhalten hat, daß seine Wiederwahl nicht ratsam erscheint. Das kann z. B. der Fall sein, wenn das betreffende Aufsichtsratsmitglied ständig bei den Sitzungen fehlt, oder wenn es sich in unerwünschter Weise gegen die Mehrheit von Vorstand und Aufsichtsrat stellt. Ist dann, gleich aus welchen Gründen, ein neues Aufsichtsratsmitglied für die Wahl vorzuschlagen, kann es als sicher gelten, daß sich Vorstand und Aufsichtsrat auf einen Kandidaten einigen, von dem eine loyale Haltung gegenüber der bisherigen und künftigen Geschäftspolitik erwartet werden kann, vorausgesetzt, daß weitgehend Übereinstimmung über die Geschäftspolitik besteht.

Wenn keine völlige Einigkeit in diesem Punkt herrscht, hat der Vorstand die Möglichkeit, solche Kandidaten als für die Genossenschaft besonders nützlich herauszustellen, die seine Stellung stärken. Da der Vorstand wegen seines Informationsvorsprungs meist die besseren Argumente gegenüber oppositionellen Aufsichtsratsmitgliedern ins Feld führen kann, lassen sich nur solche gemeinsamen Wahlvorschläge formulieren, die auch im Interesse des Vorstandes sind. Selbst wenn eine oppositionelle Gruppe im Aufsichtsrat einen Kandidaten für die Wahl nicht unterstützt, wird sie kaum einen Gegenvorschlag in der Vertreterversammlung vorbringen, da sich sonst der Aufsichtsrat offen als gespaltenes Gremium präsentierte, was das Vertrauen der Vertreter in die Verwaltung der Genossenschaft wahrscheinlich erschüttern würde.

---

27 Vgl. § 27,1 Mustersatzung.
28 Vgl. § 29,1 Mustersatzung.

Aller Voraussicht nach wird darum der Vertreterversammlung von Vorstand und Aufsichtsrat ein gemeinsamer Wahlvorschlag für die Wahl zum Aufsichtsrat unterbreitet. Die Vertreterversammlung kann ihrerseits keinen gemeinsamen Kandidaten aus den oben geschilderten Gründen aufbieten. Es können dann nur noch Wahlvorschläge durch einzelne Vertreter als Gegenvorschläge zum Verwaltungsvorschlag benannt werden. Allerdings ist es sehr unwahrscheinlich, daß sich ein solcher Gegenvorschlag durchsetzen läßt. Dem oppositionellen Vertreter müßte es in diesem Fall gelingen, glaubhaft darzustellen, daß die von ihm vorgeschlagenen Kandidaten der Genossenschaft mehr zum Vorteil gereichen als die von der Verwaltung genannten. Da ihm jedoch der Verwaltungsvorschlag zuvor nicht bekannt sein kann – es sei denn durch Indiskretion –, wird er kaum Argumente für die mangelnde Eignung der Kandidaten der Verwaltung finden können, die so durchschlagend sind, daß die Vertreterversammlung seinem Wahlvorschlag den Vorzug geben wird. Dazu wäre es nämlich auch notwendig, den Vertrauensvorschuß der anderen Liste wettzumachen, den diese in der Regel schon darum genießen dürfte, weil sie von der Verwaltung kommt.

Es kann darum als sicher gelten, daß die Vertreterversammlung den Wahlvorschlag von Vorstand und Aufsichtsrat wählt, wobei die Kandidaten, das sei hier betont, keineswegs der Vertreterversammlung angehören müssen. Die Wahl selbst geht dann vermutlich reibungslos vonstatten, obwohl die zu wählenden Kandidaten den Vertretern unbekannt sein können und die Vertreter sich vollkommen auf die Information verlassen müssen, die ihnen Vorstand und Aufsichtsrat geben.

Als Ergebnis dieser Gegenüberstellung von formaler und materieller Organisationsstruktur läßt sich festhalten, daß es einem kraftvollen Vorstand gelingen kann, eine erhebliche Machtverlagerung zu bewirken. Der obigen Darstellung zufolge ist der Einflußbereich von der Basis, nämlich den Mitgliedern und Eigentümern der Genossenschaft, auf das Exekutivorgan, nämlich den Vorstand, übergegangen. In der am weitesten fortgeschrittenen Form, wie sie beschrieben wurde, bedeutet das eine totale Entmachtung der Vertreterversammlung und damit der Mitglieder. Durch langfristige Planung und geschicktes taktisches Verhalten kann es dem Vorstand sogar gelingen, den Aufsichtsrat nach seinen eigenen Vorstellungen zu besetzen. Wenn der Vorstand das erreichen

kann, ist gewährleistet, daß auch der Aufsichtsrat ihn kaum bei der Durchsetzung seiner Interessen behindert.

Im Extremfall kann sich also eine Genossenschaft als ein autoritär strukturiertes Gebilde darbieten, in dem Vertreterversammlung und Aufsichtsrat als Kontrollorgane entmachtet sind und kaum mehr als eine demokratische Dekoration darstellen.

In dieser letztlich entdemokratisierten Genossenschaft ernennt und kontrolliert sich der Vorstand qua Kooptation selbst, indem er auf die anderen Organe kraft seiner Stellung und seines Informationsvorsprunges entsprechenden Einfluß ausübt. Willensbildung und Zielformulierung sind der Kompetenz der Mitglieder entzogen, allein der Vorstand legt die geschäftspolitischen Ziele und Richtlinien fest. Die Durchsetzung dieser Vorgabe ist ohnehin satzungsmäßige Aufgabe des Vorstandes, so daß es allein an ihm selbst liegt, in welchem Umfang er sie erreicht. Da eine Mitgliederrepräsentanz faktisch nicht mehr gegeben bzw. so weit geschwächt, die Stellung des Vorstandes dagegen derart gefestigt ist, kann er sich einer wirksamen organisationsinternen Kontrolle durch die Organe nahezu völlig entziehen.

b) Amalgamierung von Vorstand und Aufsichtsrat

In Genossenschaften besteht allgemein eine Tendenz zur Amalgamierung von Vorstand und Aufsichtsrat[29]. Der Aufsichtsrat versteht sich immer weniger als Kontroll- und Aufsichtsinstanz des Vorstandes, sondern entgegen der durch den Gesetzgeber beabsichtigten Gewaltenteilung als ein in die Geschäftsführung integrierter Bestandteil[30]. In Wohnungsbaugenossenschaften kann der Vorstand diesen Tatbestand in verschiedener Hinsicht zu seinem Vorteil nutzen. So ist es denkbar, daß der Vorstand einzelne Mitglieder des in seinem Sinne kooptierenden Aufsichtsrates für besondere Aufgaben einsetzt. Auch wenn es offiziell nicht zulässig ist, können dem Aufsichtsrat angehörende Bedienstete von Kommunal-

29 Amalgamierung bedeutet ursprünglich Verschmelzung verschiedener Metalle zu einer Legierung. Im ökonomischen Sprachgebrauch wird dieser Begriff benutzt, um die faktische Verschmelzung verschiedener Organe einer Unternehmung zu einer Quasi-Einheit zu kennzeichnen. Vgl. hierzu auch *B. Menzel*, Zweifel an der Funktionserfüllung der genossenschaftlichen Unternehmung? in: ZgGenW, Bd. 18 (1968), S. 162.

30 Vgl. ebenda.

behörden in Zweifelsfällen kraft ihres Amtes zugunsten der Genossenschaft Entscheidungen treffen. Bankenvertreter können der Genossenschaft bei der Bereitstellung von Krediten Vorteile verschaffen. Politiker im Aufsichtsrat heben in der Regel Ansehen und Vertrauen eines Unternehmens; soweit Entscheidungen in ihren Kompetenzbereich fallen, werden sie nicht gegen das Interesse der Genossenschaft handeln.

Ein dermaßen in die Geschäftspolitik eingeschalteter Aufsichtsrat identifiziert sich in erster Linie mit den nach außen sichtbaren Erfolgen des Unternehmens. Solche Erfolgsausweise sind z. B. Umfang des Bauvolumens und allgemeine Marktgeltung der Genossenschaft. Da pekuniäre Entgelte nicht gewährt werden, müssen es immaterielle Anreize sein, die Aufsichtsratsmitglieder zur Mitwirkung in der Genossenschaft veranlassen.

Es ist kaum damit zu rechnen, daß sich ein solchermaßen zusammengesetzter Aufsichtsrat als Vertreter der Interessen der Mitglieder verstehen wird, solange der Vorstand nicht offensichtlich eine mitgliederschädigende Geschäftspolitik verfolgt. Der Aufsichtsrat fühlt sich auch darum nicht als Repräsentant der Mitglieder, weil er zwar juristisch, aber nicht faktisch mit Personen besetzt ist, die selbst den Mitgliederstatus besitzen, d. h. mit Wohnungen der Genossenschaft versorgt sind. Die Mitglieder des Aufsichtsrates werden also selbst in keiner Weise durch die Entscheidungen, die sie kraft ihres Aufsichtsratsmandates fällen, in ihrer Wohnungsversorgung betroffen. Da außerdem die soziale Stellung der Aufsichtsratsmitglieder höher ist als die der meisten Mieter einer Genossenschaft, hat der Aufsichtsrat allenfalls eine theoretische Vorstellung von den wahren Bedürfnissen der Mitglieder. Der Aufsichtsrat ist also in zweifacher Hinsicht ein ungeeignetes Gremium zur Überwachung der Tätigkeit des Vorstandes im Sinne der Mitglieder. Erstens kann er die Mitgliederinteressen nicht vertreten, da er sie nicht genügend kennt, und zweitens kann vom Aufsichtsrat als faktischem Bestandteil der Geschäftsführung nicht zugleich eine effektive und objektive Kontrolle der Geschäftsführung erwartet werden. Anscheinend sehen die Mitglieder den Aufsichtsrat auch gar nicht als ihre Interessenvertretung, sondern als Teil der Geschäftsführung an. „Der Begriff der sogenannten ‚Verwaltung', wie er im Sprachgebrauch der genossenschaftlichen Praxis anzutreffen ist, kennzeichnet treffend die falsche Optik

der Mitglieder dahingehend, daß sie im Aufsichtsrat nicht so sehr den Wahrer ihrer Interessen, sondern vielmehr den Mitverantwortlichen für den Lauf der Dinge in der Genossenschaft sehen. Dies tritt bei den Generalversammlungen oft deutlich in Erscheinung[31]."

c) Fehlen materieller Widerspruchs- und Abwanderungsmöglichkeiten

In den vorhergehenden Ausführungen über die Kooptations- und Amalgamierungsproblematik wurde deutlich, daß kaum mit einer wirksamen Wahrnehmung der Interessen der Mitglieder seitens der Organe gerechnet werden kann, die satzungmäßig das Mitgliederinteresse zu vertreten und den Vorstand in seiner Geschäftsführung zu kontrollieren haben. Es bleibt zu untersuchen, ob die Mitglieder auf anderem Wege als über die Organe dafür sorgen können, daß der Vorstand ihre Interessen nicht verletzt.

> Der Begriff „Mitgliederinteresse" sagt ohne nähere Erklärung alles und nichts aus. Darum soll nochmals auf die Gründe hingewiesen werden, die Wohnungssuchende zur Mitgliedschaft in einer Wohnungsbaugenossenschaft veranlassen können. Da ist erstens der Wunsch nach einer Versorgung mit Wohnraum überhaupt und zweitens nach einer bestimmten Qualität der Versorgung. Hieraus lassen sich folgende Interessen ableiten. Die Mitglieder wünschen ein Bauprogramm, das ihre individuellen Wünsche sowohl hinsichtlich des Zeitpunktes ihrer Versorgung als auch hinsichtlich der Art, Größe, Lage, Ausstattung und Kosten der Wohnung berücksichtigt. Außerdem entspricht es ihrem Interesse, daß die Wohnungen und Wohnanlagen gut und preisgünstig verwaltet, instandgehalten und evtl. modernisiert werden. Die einzelnen Mitglieder werden die Positionen dieses Kataloges tendenziell unterschiedlich gewichten, so daß es nicht d a s Mitgliederinteresse, sondern eine Summe von Einzelinteressen gibt. In jedem Fall erwarten die Mitglieder einen Nettovorteil gegenüber alternativen Versorgungsmöglichkeiten.

Die Frage ist nun, was das einzelne Mitglied unternehmen kann, wenn in seinen Augen der Nettovorteil seiner Versorgung gegen Null geht oder gar negativ wird. Hirschmann nennt die beiden den Mitgliedern zur Verfügung stehenden Instrumente „Abwanderung" und „Wider-

31 Ebenda.

spruch", die entweder getrennt oder auch gemeinsam zum Einsatz kommen können[32]. Die Mitglieder werden im Falle einer Leistungsverschlechterung ihre Unzufriedenheit mit dem Vorstand zuerst mittels Widerspruch zum Ausdruck bringen, da Widerspruch in Wohnungsbaugenossenschaften weitaus kostengünstiger als Abwanderung ist.

Ein erfolgreicher Widerspruch gegen Handlungsweisen des Vorstandes setzt voraus, daß dieser ziemlich offensichtlich seine Geschäftsführungspflichten verletzt und diese Verletzung eine Leistungsverschlechterung für einen größeren Kreis von Mitgliedern bedeutet. Wenn ein einzelnes Mitglied der Ansicht ist, daß die Erledigung von Reparaturen in seiner Wohnung zulange auf sich warten läßt oder das Treppenhaus wieder gestrichen werden müßte, werden selbst lautstarke Proteste dieses einen Mitglieds den Vorstand nicht beeindrucken können. Ein Widerspruch muß schon gegen gewichtigere Tatbestände gerichtet sein; kann ein Mitglied beispielsweise nachweisen, daß durch teuren Heizöleinkauf die Hausbewirtschaftungskosten unnötig in die Höhe getrieben wurden, kann der Protest eines Mitglieds den Vorstand zu einer Änderung seiner Beschaffungspolitik zwingen. Überhöhte Beschaffungskosten erregen das Mißtrauen breiter Mitgliederkreise und können schnell zu einem Druck gegen den Vorstand führen. Die Frage ist allerdings, ob ein einzelnes Mitglied die notwendigen Informationen beschaffen kann und ob es sich für dieses Mitglied überhaupt lohnt, selbst wenn es im Besitz der Informationen ist, gegen den Vorstand vorzugehen[33].

Mehreren Schwierigkeiten sieht sich das Mitglied bei der Informationsbeschaffung gegenüber. Für den Bereich organisationsinterner Informationen hängt die Beschaffungssituation wesentlich von der Stellung des Informationsnachfragers in der Organisationshierarchie ab. Das Maß der Entscheidungsbefugnisse verläuft tendenziell gleich mit dem Ausmaß der Informationsbedürfnisse und der objektiven Notwendigkeit zur Befriedigung dieser Bedürfnisse. Höhere Positionen in der Hierarchie

32 Vgl. *A. O. Hirschman,* Abwanderung und Widerspruch, Schriften zur Kooperationsforschung, A. Studien, Bd. 8, Hrsg. *E. Boettcher,* Tübingen 1974.

33 Vgl. *G. Kirsch,* Ökonomische Theorie der Politik, Tübingen 1974, S. 84. „Ein Kollektivmitglied wird sich nur um die Kenntnis solcher Tatbestände und Zusammenhänge bemühen, die für die Befriedigung seiner Bedürfnisse von irgendwelchem Belang sind, wobei die Kenntnis hiervon die Voraussetzung für ein Interesse an weiterer Information ist."

sind darum mit besseren Möglichkeiten der Informationsbeschaffung verbunden und teilweise bewußt damit ausgestattet; dieser Tatbestand führt zu einer Informationsmacht des Managements. In den Besitz wesentlicher, nicht der Allgemeinheit zugänglicher organisationsexterner Informationen kommt in der Regel nur die oberste Entscheidungsinstanz, die qua Gesetz, Satzung und Gesellschaftsvertrag die Organisation nach außen repräsentiert.

Informationsmacht ist außerdem abhängig von der Möglichkeit, die Befriedigung des Informationsbedürfnisses anderer Organisationsteilnehmer zu beeinflussen. Das kann entweder dadurch geschehen, daß Informationen völlig zurückgehalten werden, oder daß die Weitergabe von Informationen selektiv erfolgt. Dieser zweite Bestandteil von Informationsmacht ist weitgehend an das Vorhandensein des ersten gebunden.

Inwieweit Organisationsteilnehmer tatsächlich ihre Informationsmacht geltend machen können, hängt von der Effektivität der sie kontrollierenden Instanzen ab. Der Effektivitätsgrad der Kontrolle kann insbesondere aus zwei Gründen gering sein: 1. Das Aufsichtsorgan ist an einer ernsthaften Wahrnehmung seiner Kontrollaufgaben nicht interessiert bzw. kommt ihnen im Rahmen der bestehenden Möglichkeiten nicht nach (z. B. durch Kooptation). 2. Das Aufsichtsorgan kann seinen Kontrollaufgaben de facto nicht oder nur unvollkommen nachkommen, weil die Informationsmacht der zu kontrollierenden Instanz so ausgeprägt ist, daß der Informationsstand des Aufsichtsorgans weitgehend ihrem Einfluß unterliegt.

Die Mitglieder von Wohnungsbaugenossenschaften müßten erhebliche Kosten[34] aufwenden, um ihren Informationsnachteil gegenüber dem Vorstand wettmachen zu können und dadurch die Chancen eines erfolgversprechenden Widerspruchs zu erhöhen. Das zeigt folgende Überlegung. Die Mitglieder sind in aller Regel bezüglich des Unternehmensgegenstandes, nämlich der Erstellung und Bewirtschaftung von Wohngebäuden, Laien, falls sie nicht selbst in der Wohnungs- oder Bauwirtschaft tätig sind. Sie sind daher kaum in der Lage, die Tätigkeit des Vorstandes

34 Zu der Problematik der Informationskosten siehe auch *E. Boettcher*, Kooperation und Demokratie, aaO, S. 60 f.

zu beurteilen. Betrachtet man dagegen beispielsweise die Situation in einer bäuerlichen Bezugsgenossenschaft, sieht man, daß dort die Mitglieder einen besseren natürlichen Informationsstand haben. Landwirte können durchaus ein fundiertes Urteil darüber abgeben, ob z. B. ein Saatgut eine gute Qualität aufweist und in welchem Verhältnis der dafür geforderte Preis steht. Die Beschäftigung mit diesem Problem ist für einen Landwirt betriebsnotwendig. Die richtige Beurteilung von Saatgut wirkt sich direkt auf sein Betriebsergebnis und damit auf sein Einkommen aus. Da Saatgut z. T. warenbörslich gehandelt wird, ist es für ihn auch nicht schwierig, die Beschaffungssituation seiner Genossenschaft zu überschauen. Da der Landwirt außerdem die jeweiligen Angebotspreise des Landhandels kennt, kann er die Preise der Genossenschaft als wesentlichen Gradmesser der Leistungsfähigkeit und Arbeitsweise des Vorstandes verwenden.

Die Mitglieder einer Wohnungsbaugenossenschaft können dagegen kaum abschätzen, ob ihr Vorstand effektiv arbeitet. Bei der Überprüfung des Preises für Wohnungen sind weit mehr Faktoren (Bau- und Bodenpreise, Finanzierungs- und Bewirtschaftungskosten) zu berücksichtigen, was um so komplizierter ist, je weiter die Errichtung der Wohnungen zurückliegt. Wenn das einzelne Mitglied einer Wohnungsbaugenossenschaft beurteilen will, ob der Vorstand für eine kostengünstige Herstellung von Wohnungen sorgt, müßte es sich vorher mühsam das nötige Fachwissen aneignen. Doch ein Mitglied wird nur in den seltensten Fällen überhaupt an einer Überprüfung der Vorstandstätigkeit interessiert sein. Das setzte nämlich voraus, daß es einen begründeten Verdacht hat, daß der Vorstand nicht kostengünstig gearbeitet hat; außerdem muß das Mitglied selbst betroffen sein – dadurch scheiden die versorgten Mitglieder, was die Herstellung neuer Wohnungen betrifft, bereits als potentielle Widersprecher aus; weiterhin muß die Aussicht bestehen, daß sich die Anstrengungen einer solchen Überprüfung des Vorstandes überhaupt lohnen. Das ist nur dann der Fall, wenn dem Vorstand Verfehlungen nachzuweisen sind und wenn sich als Folge daraus eine konkrete Besserstellung ergibt. Gerade diese beiden Voraussetzungen dürften nur selten erfüllt sein, denn dazu braucht das Mitglied die nötigen Informationen, mit denen es Fehler des Vorstandes nachweisen kann. Diese Informationen kann ihm jedoch nur der Vorstand selbst liefern,

der daran natürlich nicht interessiert sein dürfte[35]. Sollte dennoch der Nachweis überhöhter Herstellungskosten gelingen, würde sich das nicht mehr auf den Mietpreis der betreffenden Baumaßnahme auswirken, denn gleichgültig, ob die Herstellungskosten hoch oder niedrig waren, bemißt sich die Kostenmiete nach den tatsächlich angefallenen Kosten und nicht danach, wie sie hätte sein können.

Einer besonderen Kontroll- und Beeinflussungsmöglichkeit durch umsatzstarke Mitglieder ist der Vorstand ebenfalls nicht ausgesetzt. In Wohnungsbaugenossenschaften differieren die Umsätze der Mitglieder mit der Genossenschaft kaum[36]. Da der Bedarfsdeckungsgrad eines Mitgliedes nur null oder eins sein kann, gibt es nur eine Mitgliedergruppe, die Umsätze tätigt und eine, die keine Umsätze tätigt[37]. Verschiedene Umsatzhöhen ergeben sich, davon abgesehen, nur aus der Höhe der Nutzungsgebühren. Die hieraus resultierenden Unterschiede sind jedoch so gering, daß man vereinfachend sagen kann, daß die Umsatzanteile der einzelnen Mitglieder gleich groß sind. Anders als in den meisten Genossenschaften hat der Vorstand darum keine besondere Rücksicht auf Mitglieder oder Mitgliedergruppen zu nehmen, die große Umsätze mit der Genossenschaft tätigen. Der Großbauer, der Mitglied einer bäuerlichen Bezugsgenossenschaft ist, kann z. B. auf den Genossenschaftsvorstand dadurch Druck ausüben, daß er mit einer Verminderung oder gar völligen Einstellung seiner Bezüge von der Genossenschaft droht, wenn der Vorstand seinen Interessen zuwiderhandelt. Will der Vorstand die damit bewirkte Umsatzeinbuße nicht hinnehmen, muß er zwangsläufig die Interessen dieses Mitgliedes stärker berücksichtigen. In einer Wohnungsbaugenossenschaft hat kein Mitglied eine solche potentielle Drohposition schon aufgrund eines großen Umsatzanteils. Da deshalb

35 Konkrete Anhaltspunkte für Verfehlungen des Vorstandes können allenfalls dem Bericht über die gesetzliche Prüfung entnommen werden; das setzt jedoch die Mitgliedschaft in der Vertreterversammlung voraus, der die Beschlußfassung über den Bericht über die gesetzliche Prüfung unterliegt. Vgl. § 34, c Mustersatzung.

36 Mieten für Genossenschaftswohnungen und Finanzierungsleistungen für Eigentumsmaßnahmen werden hier als die „Umsätze" der Mitglieder mit ihrer Genossenschaft angesehen.

37 Der Bedarfsdeckungsgrad kann in seltenen Fällen auch zwei sein, z. B. dann, wenn das Geschäftsgebiet der Genossenschaft auch ein Feriengebiet einschließt und ein Mitglied dort eine Zweitwohnung anmietet.

auch kein Mitglied einen überdurchschnittlich großen Vorteil aus einer verstärkten Beeinflussung des Vorstandes ziehen kann und keine wirksame Drohposition gegeben ist, kommt es nicht leicht zu einer Agitation gegen den Vorstand[38].

Wenn nun Widerspruch kein wirksames Mittel ist, mit dem sich die Mitglieder einer Leistungsverschlechterung seitens des Vorstandes widersetzen können, müssen sie abwandern, um ihre Unzufriedenheit zum Ausdruck zu bringen. Es fragt sich allerdings, ob Abwanderung für Mitglieder von Wohnungsbaugenossenschaften überhaupt ein praktikables Instrument ist, um auf den Vorstand einzuwirken. Wenn ein Mitglied abwandert und damit seinen Wohnungsbedarf bei einem anderen Vermieter deckt, kommt ihm eine durch die Abwanderung bewirkte Wiederherstellung der Leistungsfähigkeit seiner Genossenschaft nur nach einer erneuten Wohnungsversorgung durch sie zugute. Das Mitglied muß also die Kosten von zwei Wohnungswechseln tragen. Abwanderung wird daher in Wohnungsbaugenossenschaften immer als der letzte Ausweg zur Beeinflussung des Vorstandes gelten, da das Mitglied außerdem noch alle, zumindest juristisch vorhandenen Widerspruchsmöglichkeiten einbüßt, wenn es seine Mitgliedschaft aufgibt[39].

Selbst wenn ein Mitglied trotz dieser Überlegungen seine Versorgungssituation mittels Abwanderung verbessern will, fragt es sich, ob Abwanderung technisch ohne weiteres durchführbar ist, und ob der Vorstand sich durch Abwanderung in seinen Geschäftsführungspraktiken beeinflussen läßt. Die Beantwortung dieser Frage ist von der Marktsituation abhängig.

Genossenschaftswohnungen werden fast ausschließlich im öffentlich geförderten, sog. sozialen Wohnungsbau erstellt. Solange Sozialwohnungen knapp sind und der Markt für diese Wohnungen ein Anbietermarkt ist, kann das Instrument Abwanderung kaum wirksam werden. Der Vorstand wird durch Mitgliederverluste nicht bedroht und braucht die Art seiner Geschäftsführung nicht zu ändern, da für die durch Abwanderung frei werdenden Wohnungen genügend Anwärter vorhanden sind, die an die Stelle der alten Mitglieder treten. Die abwanderungswilligen Mitglieder können ihrerseits nicht damit rechnen, bei einem anderen

38 Vgl. hierzu auch *R. Eschenburg*, Ökonomische Theorie, aaO, S. 160.
39 Vgl. *A. O. Hirschman*, Abwanderung und Widerspruch, aaO, S. 31.

freien oder gemeinnützigen Vermieter in jedem Fall eine Wohnung zu einem vergleichbaren Preis wie bei ihrer Genossenschaft zu bekommen. Sind Sozialwohnungen allgemein knapp, so gilt das insbesondere für solche Wohnungen, wo Größe, Ausstattung und Preis in einem günstigen Verhältnis zueinander stehen, die also billig sind. Wohnungen, die nur eine unwesentliche Verschlechterung der Wohnsituation bedeuten würden, so daß sie der Mieter zumindest vorübergehend in Kauf zu nehmen bereit wäre, werden kaum frei angeboten; besonders preisgünstige Wohnungen werden unter Bekannten „vermittelt".

Selbst wenn ein unzufriedenes Mitglied glaubt, durch Abwanderung eine Erhöhung der Leistungsfähigkeit der genossenschaftlichen Organisation bewirken zu können, ist es unwahrscheinlich, daß Mitglieder abwandern. Wohnungswechsel sind immer mit so beträchtlichen Kosten verbunden, daß es Jahre dauert, bis der „breakeven" Punkt aufgrund einer vorteilhafteren Versorgung erreicht wird. Der Wohnungsbedarf läßt sich darum nicht heute hier, morgen dort decken. Keinesfalls wird ein Mieter, nur um der Geschäftsleitung sein Mißfallen über ihre Arbeitsweise kundzutun, seine Genossenschaftswohnung aufkündigen, ohne einen Mietvertrag für eine neue Wohnung zu haben. Bei den meisten Gütern ist ein vorübergehender Konsumverzicht oder ein Ausweichen auf Substitutionsgüter möglich, aber kein an eine Wohnung gewöhnter Mensch möchte längere Zeit ohne Wohnung sein; die Substitution einer Wohnung durch Hotelzimmer dürfte den meisten Mietern von Sozialwohnungen auch für kürzere Zeit finanziell nicht möglich sein. Falls ein Mieter von einer Genossenschaft zu einer anderen Genossenschaft abwandert, hat er ca. 2 Jahre lang bei beiden Unternehmen Geschäftsanteile zu halten; eine solche Doppelbelastung kann ebenfalls nur von wenigen Mietern verkraftet werden.

Die Erwerber von Eigentumsmaßnahmen, die nicht als Betreuungsbauten erstellt wurden, müssen bis zur Erfüllung ihrer Zahlungsverpflichtungen Mitglieder der Genossenschaft bleiben, erst dann können sie ihre Mitgliedschaft beenden. Lediglich von der Genossenschaft betreute Bauherren haben jederzeit die Möglichkeit, durch Abwanderung ihre Unzufriedenheit mit der Genossenschaft kundzutun. Von dieser Ausnahme abgesehen, können die Mitglieder also keinen Druck auf die

Genossenschaftsleitung über den Markt ausüben, indem sie ihren Wohnungsbedarf bei konkurriernden Wohnungsanbietern decken[40].

Die von den Mitgliedern beauftragten Vorstandsmitglieder können darum mangels materieller Widerspruchs- und Abwanderungsmöglichkeiten ihrer Auftraggeber teilweise wie Gesellschafter-Geschäftsführer agieren. „Dabei bleibt stets zu beachten, daß der Beauftragte das untergeordnete Entscheidungsorgan ist; die Kooperierenden sind seine Auftraggeber und insofern sind und bleiben sie das übergeordnete Entscheidungsorgan. Die generelle Richtlinie für ein untergeordnetes Entscheidungsorgan ist, immer nur so zu handeln, daß die Interessen des Auftraggebers als übergeordnetem Entscheidungsorgan optimal wahrgenommen werden und alles zu unterlassen, was sich zum Nachteil des Auftraggebers auswirken kann[41]."

d) Interessenverteilung

Es stellt sich die Frage, welche Auswirkungen von einer so weitgehenden Handlungsautonomie des Vorstandes zu erwarten sind. Wenn sich die Interessenlage des Vorstandes mit denjenigen der anderen an der Organisation Wohnungsbaugenossenschaft beteiligten Gruppen in jedem Fall deckt, sind Konflikte von vornherein ausgeschlossen. Die demokratische Verfassung einer Genossenschaft wird zwar auf den Kopf gestellt, wenn die Mitglieder- bzw. Vertreterversammlung nur akklamatorische Funktion besitzt, doch der Vorstand wird ja ohnehin wegen vollkommener Übereinstimmung der Interessen stets im Sinne der Mitglieder handeln. Solche Bereiche gleicher Interessen bestehen tatsächlich. Andererseits gibt es Gebiete mit potentiell konträren Interessenlagen.

Vorstand wie Mitglieder sind gleichermaßen an einer preisgünstigen Erstellung von Wohnungen interessiert. Den Mitgliedern geht es darum, möglichst niedrige Mieten bzw. Kaufpreise bei einem gegebenen Komfort zu bezahlen. Der Vorstand will mit dem vorhandenen Finanzierungs-

40 „Der von uns erläuterte Kontrollmechanismus basiert auf der Möglichkeit, daß die Mitglieder einer Genossenschaft beim Bezug von Leistungen zwischen dem Organbetrieb und dem oder den Konkurrenten des Organbetriebes wählen können. Damit ist die Existenz von Konkurrenten des Organbetriebes eine notwendige Bedingung für die Existenz des Kontrollmechanismus." *R. Eschenburg,* Ökonomische Theorie, aaO, S. 169.

41 *E. Boettcher,* Kooperation und Demokratie, aaO, S. 76.

volumen die größtmögliche Zahl von Wohnungen erstellen. Er verfolgt dieses Ziel, weil er die Nachfrage der Mitglieder soweit wie möglich befriedigen will, denn von versorgten Mitgliedern ist die geringste Störung seiner Autonomiebestrebungen zu erwarten. Außerdem fließen der Genossenschaft mit wachsendem Bauvolumen Gebühren zu. Ähnliches gilt für die Verwaltung des Wohnungsbestandes. Der Vorstand versucht, die Kosten der Verwaltung niedrig zu halten, weil er durch nicht ausgenutzte Bewirtschaftungskosten, die als Teil der Nutzungsgebühren hereinkommen, im Wege der Selbstfinanzierung die Eigenkapitalbasis verbreitern kann. Für die Mitglieder besteht ebenso ein natürliches Interesse an einer kostengünstig arbeitenden Verwaltungseinheit.

Bezüglich des Bauprogramms hat der Vorstand keine Veranlassung, den Interessen der Mitglieder zuwiderzuhandeln. Er muß das Ziel verfolgen, das Bauprogramm nach Art und Umfang so zu gestalten, daß die Wohnungen nach ihrer Erstellung und möglichst auch in Zukunft den Bedürfnissen der Mitglieder gerecht werden, weil sie sonst nicht vermietbar sind.

In Wohnungsbaugenossenschaften kann sich der Vorstand nicht im herkömmlichen Sinne gewinnmaximierend verhalten. Dazu müßte er freie Hand bei der Festsetzung der Mieten der Genossenschaftswohnungen haben, und das ist nicht der Fall. Vielmehr regeln das WGG und die 2. BVO eindeutig, in welcher Weise die Mieten für genossenschaftlichen Wohnraum, der den Gemeinnützigkeitsbestimmungen unterliegt, zu berechnen sind: nämlich als Kostenmiete. Trotz der eng gefaßten gesetzlichen Regelungen verbleibt ein kleiner Spielraum, den der Vorstand auszuschöpfen versuchen wird, da ein erhöhter Kostenansatz einen Selbstfinanzierungseffekt hat. Ein solches Vorgehen führt zu leicht erhöhten Mieten und widerspricht somit den Interessen der Mitglieder. Wenn der Vorstand eine expansive Geschäftspolitik verfolgt, kann er bestrebt sein, noch nicht benötigte Bauerneuerungsrückstellungen als Eigenkapital für neue Baumaßnahmen einzusetzen, obwohl Bauerneuerungsrückstellungen streng genommen Fremdkapital sind, das die Mitglieder der Genossenschaft vorzeitig zur Verfügung gestellt haben. Den Mitgliedern kann nicht daran gelegen sein, daß der Vorstand mit diesen Geldern eventuelle Expansionsbestrebungen finanziert, denn die Bau-

erneuerungsrückstellungen sollen zum späteren Zeitpunkt für Instandsetzungs- und Modernisierungsmaßnahmen zur Verfügung stehen. Wenn das Geld in der Zwischenzeit zinsgünstig angelegt wird, lassen sich dann zum gegebenen Zeitpunkt die erforderlichen Maßnahmen durchführen, ohne daß dadurch eine Erhöhung der Mieten notwendig wäre. Um Ziele durchsetzen zu können, die den Mitgliederinteressen widersprechen, wird der Vorstand bestrebt sein, für einen seinen Zwecken dienlichen Informationsstand der Mitglieder zu sorgen, was zweifelsohne den Mitgliederinteressen nicht gerecht wird.

Bezieht man die anderen an der Organisation beteiligten Gruppen in die Betrachtung ein, lassen sich weitere Konfliktfelder aufzeigen. Der Vorstand wird in seinen Autonomiebestrebungen tendenziell durch den Aufsichtsrat behindert, denn im Konkursfall kann der Aufsichtsrat für Versäumnisse haftbar gemacht werden, falls er seine Pflichten nicht mit der Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsmannes wahrgenommen hat[42]. Damit der Aufsichtsrat seinen Aufgaben nachkommen kann, hat ihm der Vorstand auf Verlangen über alle Angelegenheiten zu berichten und in den Aufsichtsratssitzungen Auskunft zu erteilen[43]. Der Vorstand wird dagegen bestrebt sein, negative Auswirkungen seiner eigenen Geschäftspolitik nicht offenzulegen.

Ähnlich informieren Vorstand und Aufsichtsrat gemeinsam die Vertreterversammlung, um unliebsamen Fragen von vornherein aus dem Wege zu gehen. Damit aber sind die Vertreter gehindert, die Interessen der Mitglieder, durch die sie gewählt worden sind, wirksam zu vertreten. Ob sie allerdings die Mitgliederinteressen mit Nachdruck vertreten wollen, ist durchaus nicht sicher. Denn möglicherweise kommen sie durch verwaltungskonformes Verhalten in den Genuß kleiner Vorteile, die den „normalen" Mitgliedern nicht gewährt werden.

Den Mitgliedern ist daran gelegen, daß ihre Wünsche, z. B. bezüglich Reparaturen, möglichst umgehend erfüllt werden. Die Belegschaft der Verwaltungseinheit wird solche Wünsche häufig als eine Störung ihrer täglichen Arbeit empfinden. In den seltensten Fällen dürfte der Belegschaft bewußt sein, daß sie Angestellte der Mitglieder sind und sich dementsprechend zu verhalten haben.

42 Vgl. § 26 Mustersatzung.
43 Vgl. § 22,5 Mustersatzung.

3. Kapitel: Bedingungen der Existenzfähigkeit

Es wurde bereits gezeigt, daß sich Wohnungssuchende von ihrer Mitgliedschaft in einer Wohnungsbaugenossenschaft zweierlei versprechen. Zunächst haben sie den Wunsch, Wohnraum als privates Gut zu besitzen. Diese Erwartung betrifft besonders jene Personen, die entweder gerade einen Hausstand gegründet haben, deren Wohnraum zerstört wurde oder die durch freiwilliges oder zwangsweises Verlassen ihrer Heimat wohnungslos wurden. Für sie bedeutet der Besitz einer Wohnung die Beendigung der Unterbringung in Lagern oder Notunterkünften, unbefriedigender Untermietverhältnisse, Loslösung von der elterlichen Hausgemeinschaft oder einer sonstwie gearteten unzulänglichen Unterbringung. Wenn man dieses Streben nach Wohnung als quantitatives Ziel ihrer Bedürfnisbefriedigung bezeichnet, lassen sich die anderen Motive, deren Befriedigung z. T. gleichzeitig, meist jedoch erst im Zeitablauf angestrebt wird, als qualitative Zielsetzungen zusammenfassen. Das können Wünsche nach einer bestimmten Qualität der Wohnung, Standort, Gemeinschaftseinrichtungen, Vertragskonditionen[1] und insbesondere auch die Höhe der Miete bzw. Nutzungsgebühren sein.

Es bleibt nun zu untersuchen, welche Anforderungen die Organisation „Wohnungsbaugenossenschaft" auf die Dauer erfüllen muß, damit sie die Vorteile bereitstellen kann, die die Mitglieder von ihr erwarten.

1. Gleichgewichtsfähigkeit

Zwei Bedingungen sind für die Vorteilhaftigkeit und den Bestand einer Organisation unerläßlich. 1. Die Kooperation muß wirksam sein, d. h. das Kooperationsziel, das seiner Natur nach sozial und nicht-persönlich ist, muß erreicht werden[2]. Das Kooperationsziel einer Wohnungsbaugenossenschaft besteht, wie bereits herausgestellt wurde, darin, daß sie

---

1 Besondere Vorteile für die Mieter können sich in einer Wohnungsbaugenossenschaft dadurch bieten, daß die Miet- bzw. Nutzungsverträge mit den Mitgliedern nicht all die einschränkenden Regelungen des üblichen Einheitsmietvertrages enthalten. Die Haltung eines Hundes oder einer Katze ist beispielsweise in Mietwohnungen meist untersagt; in Genossenschaften können hier besondere Vereinbarungen getroffen werden.

2 Vgl. *Ch. I. Barnard*, Die Führung, aaO, S. 58.

gesunde und geeignete Wohnungen in eigenem Namen errichtet, verwaltet und sie ihren Mitgliedern zur Nutzung überläßt, daß sie für die Mitglieder Erwerbshäuser errichtet oder auch die Errichtung von Wohnungen oder Häusern ihrer Mitglieder betreut. Sie muß diese Leistungen zu angemessenen Preisen erbringen[3]. Aus der unterschiedlichen Höhe der Preise, seien es Miete, Kaufpreis oder Betreuungsgebühren, ergibt sich der Kostenvorteil, den die wohnungsbaugenossenschaftliche Kooperation gegenüber alternativen Versorgungsmöglichkeiten bietet. In dem Kostenvorteil zeigt sich die Realisierung des angestrebten Zieles; das Ausmaß des Vorteils gibt den Grad der Wirksamkeit der Kooperation an[4]. Damit die Kooperation überhaupt aufrechterhalten werden kann, darf ein gerade noch erträgliches Minimum an Wirksamkeit nicht unterschritten werden, da die Genossenschaft ihren Mitgliedern sonst keine Vorteile gegenüber alternativen Versorgungsmöglichkeiten bieten kann; die Mitglieder versorgen sich anderweitig, kündigen ihre Mitgliedschaft, und die Genossenschaft löst sich auf[5].

2. Die Kooperation muß leistungsfähig sein, d. h. sie muß die persönlichen Ziele ihrer Mitglieder befriedigen[6]. Für den einzelnen ist die Verwirklichung des Gruppenziels erst dann spürbar, wenn er seine eigene Wohnung als privates Gut erhalten hat. Wenn die Genossenschaft zwar Wohnungen erstellt, deren Miete niedriger ist als die anderer Wohnungen, nützt das dem einzelnen Mitglied wenig, wenn es selbst noch keine Wohnung bekommen hat. Die Verwirklichung des Gruppenziels hat erst Bedeutung in Verbindung mit dem privaten Gut „Wohnung", daß das Mitglied durch die Genossenschaft erstrebt. Das einzelne Mitglied ist ausschließlich daran interessiert, seine eigene preisgünstige Wohnung zu bekommen, die die gewünschte Größe und Ausstattung hat und über die es in der ihm genehmen Weise verfügen kann.

Die Leistungsfähigkeit einer Wohnungsbaugenossenschaft läßt sich an verschiedenen Kennzeichen feststellen. Eine wesentliche Größe ist der

---

3 Vgl. auch § 2 Mustersatzung.

4 Vgl. *Ch. I. Barnard*, Die Führung, aaO, S. 58.

5 Vgl. ebenda. Anstelle des Begriffs Wirksamkeit wird auch der Ausdruck Effektivität gebraucht.

6 Vgl. ebenda, S. 59.

Versorgungsgrad, d. h. das Verhältnis der mit Wohnraum versorgten Mitglieder zu der Zahl der Mitglieder, die noch auf die Zuweisung einer Wohnung warten. Zu diesem Zweck reicht es allerdings nicht aus, die Gesamtzahl der Mitglieder mit dem Umfang des Wohnungsbestandes zu vergleichen und die Differenz als Grad der Unterversorgung aufzufassen. Es kann Mitglieder geben, die aus irgendeinem Grund nichtgenossenschaftlichen Wohnraum bezogen haben und darum keine Versorgung durch die Genossenschaft mehr anstreben, und die trotzdem nicht aus der Genossenschaft ausgetreten sind. Der Grund dafür kann entweder Bequemlichkeit oder die Vorstellung sein, doch noch irgendwann einmal die Genossenschaft in Anspruch nehmen zu können. Es kann sich auch um Förderungsmitglieder handeln[7]. Andererseits gibt es Mitglieder, die als Erwerber eines Eigenheims nach Erfüllung ihrer Zahlungsverpflichtungen gegenüber der Genossenschaft ihre Mitgliedschaft aufgeben, folglich nicht mehr als Mitglieder erfaßt sind, deren Haus aber in der Statistik der Bauleistungen der Genossenschaft geführt wird. Die Genossenschaft kann dann eine größere Gesamtbauleistung als Mitglieder aufweisen. Zur Feststellung des Versorgungsgrades reichen die statistischen Unterlagen also nicht aus.

Das andere Merkmal der Leistungsfähigkeit von Wohnungsbaugenossenschaften ist die qualitative Versorgung der Mitglieder, die zahlenmäßig schwierig zu bewerten ist. Zu diesem Zweck wären Kennzahlen zu ermitteln, mit denen man Ausstattung, Größe und Lage der Wohnung im Verhältnis zum Preis messen kann. Dem gegenüberzustellen wären die Ansprüche der Mitglieder, um so den Grad individueller Befriedigungen feststellen zu können. Die Durchführung einer solchen qualitativen Bewertung ist sehr viel schwieriger als die Ermittlung der quantitativen Versorgung. Ex post aus der Tatsache ableiten zu wollen, daß die Mitglieder mit der genossenschaftlichen Leistung zufrieden waren, weil sie nicht abgewandert sind, ist mit Sicherheit kein zuverlässiges Verfahren. Wie gezeigt wurde, sind die Kosten der Abwanderung aus einer Wohnungsbaugenossenschaft beträchtlich, deshalb liegt der

---

7 Vgl. *G. Draheim*, Die Genossenschaft, aaO, S. 89. Diese Förderungsmitglieder wie Gemeinden, Unternehmen und auch Privatpersonen unterstützen die Genossenschaft finanziell, ohne auf die Geschäftsführung einwirken zu wollen.

Schwellenwert, von dem ab bei Unzufriedenheit mit der genossenschaftlichen Leistung konkrete Schritte unternommen werden, ungewöhnlich hoch. Andererseits ist der Gegenschluß, daß ausgetretene Mitglieder in jedem Fall unzufrieden gewesen sein müssen, ebenso unzulässig. Wenn ein Mitglied seine Genossenschaftswohnung aufgibt und austritt, weil es sich ein eigenes Haus gekauft hat, braucht das nicht zwangsläufig für seine Unzufriedenheit mit der genossenschaftlichen Leistung zu sprechen, sondern es kann einfach die Verwirklichung des langgehegten Wunsches nach einem „eigenen" Haus sein, dessen Realisierung bis dahin an den fehlenden finanziellen Voraussetzungen gescheitert war. Die Genossenschaft kann außerdem Mitglieder dadurch verlieren, daß sie das Geschäftsgebiet verlassen.

Erst eine Aussage über den quantitativen und qualitativen Aspekt zusammen läßt eine Beurteilung der Leistungsfähigkeit einer Genossenschaft zu. Wirksamkeit und Leistungsfähigkeit wiederum sind die Voraussetzungen für den dauernden Bestand einer Wohnungsbaugenossenschaft. In der Befriedigung der Mitglieder drückt sich die Effizienz des kooperativen Systems „Wohnungsbaugenossenschaft" aus; erst durch den Ausgleich von Beiträgen und Anreizen erlangt das System „Gleichgewichtsfähigkeit", die unabdingbar für seine Dauerhaftigkeit ist[8]. Ohne ein als gerecht und gegenüber anderen Wohnformen als vorteilhaft empfundenes Verhältnis von Mietzahlung und Wohnwert der Genossenschaftswohnung erlischt das Interesse der Mitglieder an einer Mitgliedschaft in der Genossenschaft.

Unter kurzfristigen Gesichtspunkten reicht es aus, daß jedes Mitglied am Kooperationsgewinn teilhat. Diese Bedingung ist erfüllt, wenn jedes Mitglied, das eine Genossenschaftswohnung anstrebt, seinen Wohnungsbedarf mit Hilfe der Genossenschaft hat befriedigen können und wenn die Versorgung der einzelnen Mitglieder in gerechter zeitlicher Abfolge vor sich geht. Falls ein Mitglied, das durch längere Mitgliedschaft einen Anspruch auf Versorgung mit Wohnraum erworben hat, schlechter als ein junges Mitglied gestellt würde, das vor ihm eine Wohnung zugewiesen bekommt, führte dies mit Sicherheit zu Auseinandersetzungen.

8 Vgl. *Ch. I. Barnard*, Die Führung, aaO, S. 59.

Individuelle Befriedigungen an sich garantieren Gleichgewichtsfähigkeit nicht auf Dauer. Kurzfristig mögen sie als Anreize ausreichen, langfristig muß sichergestellt sein, daß der Kooperationsgewinn auch der Höhe nach gerecht verteilt wird[9]. Ist das nicht der Fall, sehen sich einige Kooperationsteilnehmer um ihren Anteil betrogen und fühlen sich diskriminiert. Mitglieder von Wohnungsbaugenossenschaften werden eine Diskriminierung in unterschiedlichen Mietsätzen für qualitativ und größenmäßig gleichwertige Wohnungen erblicken, oder entsprechend in gleichen Mieten für unterschiedliche Wohnungen. Da die Miete aus der Kostenbelastung der jeweiligen Baumaßnahme ermittelt wird, folgt die Höhe der Neubaumieten den Preisbewegungen des Baumarktes und den Zinssätzen auf den Kapitalmärkten. In der Nachkriegszeit sind stetig steigende Baupreise bei schwankendem, insgesamt nach oben gerichtetem Trend der Zinssätze zu verzeichnen, die steigende Mieten mit sich gebracht haben. Die erhöhte Miete ist nur zum Teil durch Qualitätsverbesserungen ausgeglichen worden. Für Wohnungsbaugenossenschaften bedeutet das bei strikter Anwendung der Kostenmiete tendenziell eine Diskriminierung der später versorgten Mitglieder, zumal wenn diese durch Vorleistungen zur Wohnraumbeschaffung der erstversorgten Mitglieder beigetragen haben. Die Intransparenz des Wohnungsmarktes trägt zwar teilweise zu einer Verschleierung dieser Diskriminierung bei, dennoch wird die Genossenschaft für eine gewisse Angleichung der Mieten sorgen müssen, damit aus der Sicht jedes einzelnen ein gerechtes Verhältnis zwischen Anreizen und Bürden verglichen mit jedem anderen Kooperationsteilnehmer besteht. Solange ein einzelner glaubt, daß er, gemessen am Wohnwert seiner Wohnung, eine zu hohe Miete zahlt und daß er durch seine Miete die im Verhältnis günstigeren Wohnungen anderer Genossenschaftsmitglieder mitfinanziert, fühlt er sich diskriminiert und wird eine Verbesserung seiner Situation anstreben. Falls es ihm nicht gelingt, eine ihm gerecht erscheinende Verteilung des Kooperationsgewinnes hinsichtlich seiner eigenen Person zu erzwingen, wird er die Genossenschaft verlassen. Diese Möglichkeit steht dem Mitglied allerdings nur dann realiter offen, wenn es alternative Versorgungsmöglichkeiten gibt, die ihm auch auf Dauer eine Verbesserung seiner Situation versprechen. Solange es Diskriminierte in der Genossenschaft

---

9 Vgl. *E. Boettcher*, Kooperation und Demokratie, aaO, S. 81.

gibt, die wissen, daß sie diskriminiert werden und sich deshalb als Diskriminierte fühlen, hat die Kooperation noch keine Gleichgewichtsfähigkeit erlangt; erst wenn alle Diskriminierten aus der Genossenschaft ausgetreten und die ehemals Diskriminierenden unter sich sind, besteht Gleichgewichtsfähigkeit[10].

2. Stabilität

Es könnte weiterhin das Bestreben jedes einzelnen Mitglieds bestehen bleiben, den eigenen, persönlichen Vorteilssaldo möglichst groß werden zu lassen, nämlich einen möglichst großen Nutzenanteil bei geringem Kostenanteil oder gar kostenlos zu bekommen. Durch diese Bestrebungen würde die Gleichgewichtsfähigkeit bedroht, die Kooperation wäre deshalb tendenziell instabil[11]. „Gleichgewichtsfähigkeit" sichert noch nicht „Stabilität", es handelt sich um verschiedene Tatbestände, die darum auch gegeneinander abgegrenzt werden müssen[12].

Das Stabilitätsproblem besteht allgemein darin, daß bei eigennützig handelnden Wirtschaftssubjekten immer die Neigung besteht, an Kooperationsvorteilen teilzuhaben, ohne sich an den Kooperationsnachteilen zu beteiligen[13]. Mit anderen Worten: man will den Nutzen, ohne die Kosten, die bei dessen Produktion anfallen, in gleichem Maße mitzutragen[14]. Entsprechend werden die Instabilitätsursachen durch die nachstehenden Verhaltensmuster hervorgerufen. Es gibt den Außenseiter bzw. Schwarzfahrer, der das von der Kooperation produzierte nicht-individuelle Gut ohne Bezahlung bezieht, daneben den Saboteur, der Vorleistungen anderer Kooperationsteilnehmer für sich als privates Gut ohne Bezahlung einbehält[15].

---

10 Vgl. *E. Boettcher*, Kooperation und Demokratie, aaO, S. 91.

11 Vgl. ebenda.

12 Vgl. *R. Eschenburg*, Ökonomische Theorie, aaO, S. 74 f und *E. Boettcher*, Kooperation und Demokratie, aaO, S. 89 ff.

13 Vgl. *E. Boettcher*, Kooperation und Demokratie, aaO, S. 107.

14 Vgl. *R. Eschenburg*, Ökonomische Theorie, aaO, S. 74.

15 Vgl. *E. Boettcher*, Kooperation und Demokratie, aaO, S. 113 und *R. Eschenburg*, Ökonomische Theorie, aaO, S. 74 f.

Demzufolge gibt es auf der anderen Seite die „Betrogenen", die entweder ganz um ihren Kooperationsgewinn gebracht worden sind, weil sie für erbrachte Vorleistungen keine privaten Güter erhalten haben, oder weil sie einen übergroßen Kostenanteil für die Bereitstellung eines nicht-individuellen Gutes zu tragen haben. Hier geht es nun um die Klärung des Problems, inwieweit Wohnungsbaugenossenschaften durch Schwarzfahrer und Saboteure bedroht sind.

Die Außenseiterposition ist an die Existenz eines nicht-individuellen Gutes geknüpft. Nun produzieren alle Kooperationen zwangsläufig nicht-individuelle Güter, so auch Wohnungsbaugenossenschaften. Produktionsumfang und Konsumtionsfähigkeit nicht-individueller Güter sind jedoch durchaus verschieden und hängen nicht zuletzt von der Marktbedeutung der Kooperation ab. Wohnungsbaugenossenschaften produzieren, ob gewollt oder ungewollt, das nicht-individuelle Gut „Verbesserung der Wohnungsmarktsituation"; sie schaffen durch ihre Bautätigkeit eine Verbreiterung der Angebotspalette und mindern so den Nachfrageüberhang des Wohnungsmarktes. Diese Feststellung gilt zumindest für Zeiten von Wohnungsmangel. Sie bedarf insofern einer Einschränkung, als nicht von d e m Wohnungsmarkt gesprochen werden kann, da der Gesamtmarkt in eine Vielzahl von Teilmärkten zerfällt, die hinsichtlich verschiedener Kriterien voneinander abzugrenzen sind, wobei der räumlichen Trennung besonderes Gewicht zukommt. Ein Angebotsausgleich zwischen den Märkten findet, zumindest kurzfristig, kaum statt. Die nachfolgenden Beobachtungen beziehen sich deshalb auf regional abgegrenzte Teilmärkte. Das Ausmaß der Produktion des nicht-individuellen Gutes „Verbesserung der Wohnungsmarktlage" hängt insbesondere von der Nachfragesituation und dem Umfang der Bautätigkeit der Wohnungsbaugenossenschaft ab. Auf das Preisgefüge der Mieten hat ein Angebotsdruck von an die Kostenmiete gebundenen Genossenschaftswohnungen nachweislich keinen Einfluß, weder auf dem Markt für Sozialwohnungen, noch auf dem Markt frei finanzierter Wohnungen[16]. Wohnungsbaugenossenschaften produzieren weder die nicht-individuellen Güter „Mietpreissenkung", noch „Hemmung des Mietpreisanstiegs". Es bleibt zu untersuchen, inwieweit Wohnungsbaugenossenschaften das nicht-individuelle Gut einer „mengenmäßigen Entlastung

16 Vgl. *W. Wilken*, Die Reflexwirkung, aaO, passim, insbesondere S. 188-212.

des Wohnungsmarktes" produzieren. Selbst eine starke Bautätigkeit bewirkt nur eine allmähliche Verbesserung der Wohnungsmarktlage. Es fragt sich, ob es für den einzelnen in dem Fall rational ist, sich als Außenseiter zu verhalten, d. h. zu warten, bis die Genossenschaft die meisten oder alle anderen Wohnungssuchenden auf sich gezogen und sich dadurch schließlich die Nachfragesituation so sehr für ihn verbessert hat, daß nun z. B. eine größere Wahlmöglichkeit zwischen verschiedenen Wohnungen bei anderen Anbietern besteht.

Wohnungsbaugenossenschaften sind in ihrer Stabilität durch Außenseiter (Schwarzfahrer) also nicht spürbar bedroht. Das erklärt sich aus der Tatsache, daß das Gut „Verbesserung der Wohnsituation" praktisch auf den Kreis der Mitglieder der Kooperation beschränkt ist. Außerdem ist die Konsumtion dieses nicht-individuellen Gutes an das private Gut „Wohnung" gekoppelt, für dessen Nutznießung organisierte Regelungen auf der Basis positiven Rechts bestehen, die, da sie verbindlich sind, das Einhalten von Versprechungen weitgehend garantieren[17]. Das bedeutet, daß Genossenschaftsmitglieder, die entgegen ihrer Zahlungsverpflichtung die Miete nicht zahlen, auf dem Wege der Räumungsklage zum Verlassen ihrer Wohnung gezwungen werden und so von der weiteren Konsumtion sowohl des nicht-individuellen wie des privaten Gutes ausgeschlossen werden können.

Die Außenseiterposition ist damit allenfalls kurzfristig beziehbar, langfristig ist sie ausgeschlossen, da sie einen privatrechtlichen Anspruch – Erfüllungsanspruch aus dem Mietverhältnis – der Genossenschaft gegenüber dem Mitglied begründet. Die potentielle Gefährdung der Wohnungsbaugenossenschaft durch die Saboteurposition ist größer, da der Saboteur nicht aufgrund gesetzmäßig abgesicherter Regelungen belangt werden kann. Es ist allerdings unwahrscheinlich, daß ein einzelner eine ganze Gruppe sabotieren kann. Das setzte nämlich voraus, daß es ihm gelingt, die anderen Kooperationsteilnehmer zu Vorleistungen z. B. in Form von Geschäftsanteilen zu bewegen, dieses Geld für den Bau seiner Wohnung zu verwenden, um dann zu erklären, für die individuellen Befriedigungen der anderen sei nun kein Geld mehr vorhanden. Sabotage kann in einer Wohnungsbaugenossenschaft nur bei Beteiligung

17 Vgl. *R. Eschenburg*, Ökonomische Theorie, aaO, S. 75 f.

ganzer Untergruppen betrieben werden. Es wäre denkbar, daß Altmitglieder Wohnungssuchende zum Beitritt in die Genossenschaft veranlassen, um durch deren Geschäftsanteile die Finanzierung ihrer Wohnungen sicherzustellen. Die neuen Mitglieder werden eine gewisse Wartedauer für ihre Versorgung als normal empfinden und darum hinnehmen. Für eine Weile kann es gelingen, sie mit dem Hinweis auf allgemeine Kostensteigerungen usw. zu bewegen, noch einige Zeit auf die Erstellung ihrer Wohnungen zu warten. Diese Form der Sabotage ist jedoch gefährlich für die Saboteure, da sie auf sie selbst zurückschlagen kann, wenn die Geduld der neuen Mitglieder eines Tages erschöpft ist, sie die Mitgliedschaft kündigen und nach zwei Jahren Anspruch auf Rückzahlung ihres Geschäftsanteils haben. Dann nämlich gerät die Finanzierung der vorhandenen Wohnungen in Gefahr, es drohen Illiquidität und Konkurs des Unternehmens.

4. Kapitel: Verwirklichung der Gründungsabsichten

Die vorliegende Untersuchung beschäftigte sich am Anfang mit den Voraussetzungen für die Gründung von Wohnungsbaugenossenschaften und stellte fest, daß Wohnungsbaugenossenschaften insbesondere in Zeiten akuten Wohnungsmangels durch spezifische Kooperationsvorteile vielen Wohnungssuchenden Möglichkeiten einer Wohnungsversorgung eröffnen, die bei individuellem Handeln jedes einzelnen kaum erreichbar sind. In der Gründungsepoche sind Wohnungsbaugenossenschaften für breite Bevölkerungskreise, insbesondere solche mit niedrigem Einkommen, die einzige Chance, zu einer Wohnung zu kommen. Andere Versorgungsmöglichkeiten bestehen häufig nicht.

Dieser Tatbestand gilt jedoch nicht auf Dauer. Die Mangellage auf dem Wohnungsmarkt entspannt sich, die Einkommen der Bevölkerung steigen, und irgendwann sieht sich das einzelne Mitglied in der Lage, seinen Wohnungsbedarf auch außerhalb der Genossenschaft zu decken. Während es sich vorher wahrscheinlich selten Gedanken über seine Wohnsituation machte und froh war, ein Dach über dem Kopf zu haben, wird es nun die Leistungen der Genossenschaft kritischer betrachten und sich möglicherweise fragen, ob es nicht andere Wohnformen gibt, die seinen individuellen Bedürfnissen und Vorstellungen einer Wohnungsversorgung mehr entsprechen[1]. Solche Überlegungen stellen Mitglieder an, die Mieter von Genossenschaftswohnungen sind, nicht jedoch Mitglieder, die durch die Genossenschaft Eigentum erworben haben, denn in der Regel ist das eigene Haus die höschte Erfüllung der Wohnwünsche fast aller Menschen. Eigenheimer werden alternative Wohnformen fast nie erwägen, weil sie ihre Wohnung nach ihren Wünschen gestalten können und, von baurechtlichen Vorschriften abgesehen, in allen Entscheidungen, die ihr Haus betreffen, frei sind. Nur unter besonderen Umständen wird die Bereitschaft bestehten, die Freiheit eines eigenen Hauses gegen die relative Unfreiheit einer anderen Wohnform einzutauschen. Es muß also untersucht werden, welchen Anforderungen eine Wohnungsbaugenossenschaft hinsichtlich der von ihr gebotenen Wohnqualität auf längere Sicht genügen muß, damit ihre Mitglieder

1 Vgl. *E. Witte*, Die Genossenschaft als Organisation, aaO, S. 36.

ein bleibendes Interesse haben, die Wohnungsversorgung durch die Genossenschaft anderen Wohnformen vorzuziehen.

Nicht nur die Mitglieder, sondern auch die anderen an der Genossenschaft beteiligten Gruppen werden ihr Verhältnis zur Genossenschaft kritisch überprüfen. So werden sich z. B. die Manager, die die Genossenschaft bei ihrer Gründung für ein geeignetes Hilfsmittel zur Verwirklichung ihrer Zielvorstellungen hielten, fragen, ob sich die Genossenschaft im Rückblick als brauchbare Konstruktion erwiesen hat, ob sie wachstumshemmend war oder ob eine Managementposition in einem Unternehmen anderer Rechtsform erstrebenswerter sein könnte.

1. Mitgliederinteressen

Die Mitglieder von Wohnungsbaugenossenschaften vergleichen die Leistungen der Genossenschaft mit anderen Formen der Wohnraumversorgung, um ihre Vorteilserwartung zu bewerten. Als Versorgungsalternativen müssen Mietwohnung, Eigentumswohnung und Eigenheim der Genossenschaftswohnung gegenübergestellt werden.

Eine solche Gegenüberstellung ist für den Einzelfall zu relativieren, da hier die hier vorgestellten Alternativen dem einzelnen gar nicht immer zu Gebote stehen. Eine Wohnungsbaugenossenschaft in einer ländlichen Gegend kann z. B., von wenigen unbedeutenden privaten Vermietern abgesehen, der einzige Anbieter von Mietwohnungen sein, da sowohl freie als auch gemeinnützige Wohnungsbaugesellschaften auf dem Lande kaum Mietwohnungen gebaut haben[2]. Die Eigentumswohnung hat in ländlichen Gegenden praktisch ebenfalls keine Bedeutung, so daß das Eigenheim die einzige, aber möglicherweise gar nicht realisierbare Alternative ist. Das Mitglied ist auf seine Genossenschaftswohnung angewiesen, gleichgültig ob es nun mit der Wohnung zufrieden ist oder nicht.

Anders ist die Situation in großen Städten, die häufig viele Wahlmöglichkeiten bieten. Hier werden Mietwohnungen nicht nur von privaten Vermietern, freien und gemeinnützigen Wohnungsbaugesellschaften, sondern auch von anderen Genossenschaften angeboten. Ebenso groß ist in jüngster Zeit die Palette der Anbieter von Eigentumswohnungen. Beim

2 Vgl. Wohnungswirtschaftliches Jahrbuch 1970/73, aaO, S. 176 a und 392.

Eigenheim in städtischen Gebieten schlagen dagegen im Vergleich mit ländlichen Räumen die Herstellungskosten wegen höherer Boden- und Baupreise noch stärker zu Buche, deshalb ist diese Alternative in der Stadt meistens noch weniger bedeutend als auf dem Land.

Mietwohnung. Der entscheidende Vorzug der Genossenschaftswohnung gegenüber der Mietwohnung besteht in ihrer Unkündbarkeit. Obwohl der Mieterschutz in nicht-genossenschaftlichen Mietwohnungen inzwischen erheblich verbessert worden ist, kann der Vermieter den Mieter bei Eigenbedarf immer noch zur Räumung der Wohnung zwingen. Das Genossenschaftsmitglied dagegen genießt ein durch die Satzung verbrieftes, lebenslanges Wohnrecht[3]. Zur Räumung der Wohnung kann das Mitglied erst nach Beendigung der Mitgliedschaft gezwungen werden[4]. Eine unfreiwillige Beendigung der Mitgliedschaft ist nur durch Ausschluß aus der Genossenschaft möglich. Ein Ausschluß kann jedoch nur nach groben und schuldhaften Verletzungen der Mitgliedschaftspflichten erfolgen[5]. Genossenschaftliches Wohnen ist eine eigentumsähnliche Art des Wohnens, was sich z. B. in der faktischen Unkündbarkeit ausdrückt. Eine weitere Vergleichsgröße ist die Höhe der Miete. Im frei finanzierten Wohnungsbau kann der Vermieter die Miete nach eigenem Ermessen festsetzen; sie wird deshalb in der Regel höher als die Genossenschaftsmiete liegen, die nach den gesetzlich vorgeschriebenen Bewirtschaftungsgrundsätzen für gemeinnützige Wohnungsunternehmen festgesetzt wird. Gegenüber den anderen Anbietern öffentlich geförderter Wohnungen, das können sowohl private Vermieter, freie und gemeinnützige Wohnungsbaugesellschaften als auch gemeinnützige und nicht-gemeinnützige Wohnungsbaugenossenschaften sein, bestehen keine Unterschiede im Verfahren zur Berechnung der Miete, da sie von allen als Kostenmiete ermittelt werden muß. Im Einzelfall ergeben sich allerdings dadurch zwangsläufig Abweichungen, daß die Kostenmiete durch die jeweils gültigen Bau- und Bodenpreise und Zinssätze für Fremdkapital zum Zeitpunkt der Erstellung jedes einzelnen Bauvorhabens bestimmt wird und damit selbst für gleichartige und -wertige Wohnungen unterschiedlich hoch sein kann.

3 Vgl. § 14,2 Mustersatzung.

4 Vgl. § 14,3 Mustersatzung.

5 Vgl. § 10,1 Mustersatzung.

Als Mitglied einer Genossenschaft stehen dem Mieter satzungsmäßig abgesicherte Einwirkungsmöglichkeiten auf die Geschäftstätigkeit der Genossenschaft zu[6]. In kleineren Genossenschaften mit Mitgliederversammlung kann er sich auf direktem Wege äußern, in solchen mit Vertreterversammlung indirekt, es sei denn, er ist selbst zum Vertreter gewählt worden. In Mietwohnungen haben die Mieter keinen formal abgesicherten Einfluß.

Ein Nachteil der Genossenschaftswohnung ist die Bindung von Kapital in Form von Genossenschaftsanteilen für die Dauer der Wohnungsnutzung und für zwei Jahre nach Kündigung der Mitgliedschaft. Die Zahl der zu übernehmenden Geschäftsanteile ist meistens abhängig von der Größe und Ausstattung der Wohnung. Die Anteile für eine große und moderne Wohnung können leicht mehrere tausend Markt betragen. Dies ist ein Nachteil, der um so schwerer wiegt, wie es bei Mietwohnungen auf dem freien Wohnungsmarkt zunehmend unüblich wird, Mietvorauszahlungen zu verlangen. Ein weiterer Nachteil ist die Nachschußpflicht, die zur Folge haben kann, daß im Konkursfall nicht nur die Geschäftsanteile verloren sind, sondern darüber hinaus noch ein entsprechender Betrag als Haftsumme gezahlt werden muß[7].

Eigentumswohnung. Zwischen Genossenschaftswohnung und Eigentumswohnung bestehen keine wesentlichen Unterschiede. Die Eigentumswohnung begründet ein unmittelbares Eigentum an der Wohnung selbst, während Grundstück und Gemeinschaftseinrichtungen allen Eigentümern einem bestimmten Schlüssel entsprechend gemeinsam gehören. Dieses Miteigentum ist ideeller Art und darum nicht veräußerbar. Im sog. Eigentümervertrag sind die Nutzungsbedingungen festgelegt, die die Rechte des Einzelnen im Interesse der Gemeinschaft teilweise stark einschränken. Da die Hausgemeinschaft vom Bewohner einer Eigentumswohnung wie vom Mieter einer Genossenschaftswohnung in gleicher Weise Rücksichtnahme auf die übrigen Bewohner fordert, bestehen von der Art der Nutzung her keine wesentlichen Vorteile. Als Vorzug muß

---

6 Vgl. § 12 Mustersatzung.

7 Vgl. §§ 131, 141 GenG. Siehe zu diesem Problemkreis auch *H. Westermann*, Das rechtliche Wesen der Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften, Neuwied 1951, S. 108 und 112.

wohl gewertet werden, daß der Wohnungseigentümer innerhalb seiner Wohnung Veränderungen nach eigenem Gutdünken durchführen kann, solange diese nicht die Bausubstanz gefährden.

Es bleibt also als entscheidendes Kriterium die Frage nach der finanziellen Vorteilhaftigkeit. Die Beantwortung dieser Frage würde genaue Rentabilitätsberechnungen beider Wohnformen unter verschiedenen Bedingungen erfordern, die im Rahmen dieser Arbeit jedoch nicht vorgenommen werden können. Es soll hier der Hinweis genügen, daß der Wohnungseigentümer Wertsteigerungen beim Verkauf realisieren kann, das Genossenschaftsmitglied am inneren Wertzuwachs der Genossenschaft jedoch nicht teilnimmt, wenn es ausscheidet.

E i g e n h e i m. In einer theoretischen Betrachtung lassen sich Genossenschaftswohnung und Eigenheim vergleichend gegenüberstellen, in der Realität sind sie kaum echte Alternativen. Für einen großen Teil der Bevölkerung ist der Erwerb eines Eigenheims noch weit unerschwinglicher als die Möglichkeit, eine Eigentumswohnung zu kaufen. Diese Unmöglichkeit, irgendwann ein eigenes Haus zu besitzen, wächst mit jeder Erhöhung der Fremdkapitalzinsen und jedem Prozent Baupreissteigerung. Das Eigenheim in Form des Einfamilienhauses bietet nach wie vor die größte individuelle Freiheit. Es gibt keine Miet- oder Eigentümerverträge, die die Rechte an der Nutzung des Wohnraums einschränken. Als Eigentümer eines Einfamilienhauses ist man unmittelbarer Eigentümer. Ideelles Eigentum wie bei Eigentumswohnungen besteht genausowenig wie mittelbares Eigentum in der genossenschaftlichen Wohnweise. Die Hochschätzung des Eigenheims als besonders wünschenswerte Wohnform zeigt sich darin, daß sie auch heute noch unangefochten an der Spitze der Beliebtheitsskala der verschiedenen Wohnweisen steht[8]. Hier kann die Genossenschaftswohnung nichts Vergleichbares entgegensetzen. Sie kann jedoch überzeugen als eigentumsähnliche Wohnform, die dann den individuellen Wünschen des einzelnen noch am ehesten entgegenkommen kann, wenn die finanzielle Restriktion ihm den Weg zu „echem" Eigentum versperrt.

---

8 Vgl. *E. K. Scheuch,* Der künftige Städte- und Wohnungsbau – Vierzehn Thesen zur sich wandelnden Gesellschaft, in: „Gemeinnütziges Wohnungswesen", Heft 8, 1973, S. 418.

2. *Verwaltungsinteressen*

Es wurde bereits untersucht, welche Anforderungen eine Wohnungsbaugenossenschaft erfüllen muß, um auch bei einer Entspannung des Wohnungsmarktes die Erwartungen ihrer Mitglieder zu erfüllen, damit die Mitglieder ihre Mitgliedschaft auch beibehalten. Der gleichen Frage soll nun bezüglich der anderen Organisationsteilnehmer nachgegangen werden. Die Untersuchung erstreckt sich auf die folgenden vier Personengruppen:

1. Die sog. „Geburtshelfer", die auf eigene Initiative hin oder im Auftrag ihres Dienstherrn in ehren- oder nebenamtlicher Tätigkeit bei der Gründung der Genossenschaft Hilfestellung leisteten;

2. Die ehren- oder nebenamtlichen Vorstandsmitglieder;

3. Die entweder von Anfang an oder nach Erreichen eines bestimmten Bauvolumens mit der Unternehmensleitung beauftragten hauptamtlichen Geschäftsführer bzw. Vorstandsmitglieder;

4. Die Manager, die ein Wohnungsunternehmen in der Rechtsform der Genossenschaft gegründet haben.

Die „Geburtshelfer" erfüllen ihre Hauptfunktion, wie der Name schon sagt, bei und in der ersten Zeit nach der Gründung. Sobald die Organisation fest etabliert ist, die ersten Wohnungen gebaut sind und sich damit die gewünschten Erfolge abzeichnen, haben sie ihre ursprüngliche Zielsetzung erreicht. Entweder scheiden sie dann völlig aus der Genossenschaft aus oder sie bleiben ihr in einem der Verwaltungsorgane aus innerer Verbundenheit treu, ohne allerdings weiterhin einen bestimmenden Einfluß ausüben zu wollen. Ihre Erwartung richtet sich eindeutig stärker auf die Gründung als auf die weitere Entwicklung der Genossenschaft.

Die ehren- oder nebenamtlichen Vorstandsmitglieder erwarten von ihrem genossenschaftlichen Amt eine sie persönlich zufriedenstellende Freizeitbeschäftigung. Damit sich diese Erwartung erfüllen kann, müssen sie dafür sorgen, daß die von ihnen geführte Genossenschaft als kleine ökonomische Einheit funktionstüchtig bleibt. Für diesen Zweck müssen sie Wirksamkeit und Leistungsfähigkeit der Organisation auf einem solchen Niveau halten, daß die Mitglieder ein bleibendes Interesse an einer Mitgliedschaft behalten. Die Erfüllung dieser Anforderung dürfte ihnen

insofern nicht schwer fallen, als sie in der Regel jedes Mitglied ihrer kleinen Genossenschaft persönlich kennen und so die Wohnwünsche der Mitglieder leicht erfahren können. Weiterhin müssen die Vorstandsmitglieder dafür sorgen, daß sie der Genossenschaft ein sicheres finanzielles Fundament schaffen, um so ihre Selbständigkeit auf Dauer zu sichern. Sie wollen die Selbständigkeit der Genossenschaft bewahren, weil die Fusion mit einer anderen, vor allem größeren Genossenschaft, wahrscheinlich den Verlust ihres Vorstandspostens und mit Sicherheit den Verlust ihrer weitgehenden Handlungsfreiheit bedeuten würde. Und gerade das sind Anreize, die ihnen die Genossenschaft bietet: es sind keine pekuniären Interessen (selbst als nebenamtliches Vorstandsmitglied dürfte ihr Gehalt nicht viel mehr als ein Taschengeld sein), die sie reizen, sondern das Gefühl, über einen, wenn auch kleinen, bürokratischen Apparat zu verfügen, in ihrer Genossenschaft die „mächtigste" Persönlichkeit darzustellen und in ihrem näheren Umkreis geachtet, zumindest aber beachtet zu werden.

Solange der Vorstand den Mitgliederwünschen nachkommt und die Genossenschaft außerdem durch Vermögenswerte finanziell abgesichert ist, kann er von außen initiierte Fusionsbestrebungen erfolgreich abwehren, denn er wird den Mitgliedern eindrucksvoll demonstrieren können, daß ihnen eine Fusion keinerlei Vorteile, sondern nur längere Verwaltungswege beschert.

Den hauptamtlichen Vorstandsmitgliedern bzw. Geschäftsführern stellen sich weitgehend die gleichen Anforderungen wie ihren ehren- oder nebenamtlichen Kollegen. In einem Punkt unterscheiden sich die von ihnen geleiteten Unternehmen allerdings wesentlich, und das ist die Betriebsgröße. Eine ehren- oder nebenamtlich geleitete Wohnungsbaugenossenschaft kann schon nach einer Gesamtbauleistung von 50 oder 100 Wohnungen ein wirtschaftlich gesundes Unternehmen darstellen; der Einzug der Miete für den kleinen Wohnungsbestand bzw. das Inkasso der laufenden Zahlungen der Eigenheimerwerber ist mit geringen sächlichen Kosten verbunden, die aus den anfallenden Gebühren gut gedeckt werden können. Personelle Kosten fallen zudem in einem ehrenamtlich geführten Unternehmen gar nicht, in einer nebenamtlich geleiteten Genossenschaft nur in geringem Umfang an. Eine Wohnungsbaugenossenschaft muß erheblich größer sein, damit sie einen haupt-

amtlichen Geschäftsführer beschäftigen kann[9]. Für die Geschäftsführer kann das zweierlei bedeuten. Sie treten entweder als Geschäftsführer in eine Genossenschaft ein, die bereits einen solchen Wohnungsbestand hat, daß aus den Bewirtschaftungsgebühren die Verwaltungskosten einschließlich ihres Geschäftsführergehaltes gedeckt werden können, oder die Genossenschaft hat diese Größenordnung noch nicht erreicht; in diesem Fall muß der Geschäftsführer eine entsprechende Bautätigkeit entfalten, damit aus den der Genossenschaft zufließenden Gebühren auch sein Gehalt gezahlt werden kann. Um seinen Arbeitsplatz zu sichern, muß der Geschäftsführer entweder solange Mietwohnungen bauen, bis der Wohnungsbestand einen entsprechend tragfähigen Umfang erreicht hat, oder er muß ständig soviele Eigentumsmaßnahmen erstellen, daß die Gebühreneinnahmen die Geschäftskosten decken. Der Geschäftsführer kann sich also nicht allein auf die Befriedigung der Interessen der ihn ursprünglich beauftragenden Mitglieder beschränken, sondern er muß, falls er an einer dauerhaften Sicherung seines Arbeitsplatzes als Geschäftsführer interessiert ist, der Genossenschaft neue Mitglieder bzw. Kunden als Mieter oder Eigentumserwerber zuführen. Wenn er die dafür notwendigen Energien nicht aufwenden will, wird er entweder die Genossenschaft mit einem wirtschaftlich stärkeren Unternehmen zu fusionieren versuchen, wodurch er seine Stellung als alleinverantwortlicher Geschäftsführer verliert, oder er scheidet aus den Diensten der Genossenschaft aus. Falls der Geschäftsführer die Selbständigkeit des Unternehmens und seine Stellung bewahren will, kann man annehmen, daß er seine Befriedigung z. T. aus den gleichen Anreizen wie die ehren- und nebenamtlichen Geschäftsführer empfängt, wobei die Geltung des Unternehmens, die sich hauptsächlich an dessen Größe – Wohnungsbestand und Bauleistung – bemißt, einen weiteren Anreiz darstellt. Da die Geschäftsführer jedoch aus ihrer Tätigkeit bei der Genossenschaft ihr ausschließliches Arbeitseinkommen beziehen, stellt ihre pekuniäre Entlohnung einen weiteren, wahrscheinlich den wichtigsten, Anreiz für ihre Arbeit dar.

Die Manager besitzen zwar formal den gleichen Rang wie die geschäftsführenden Vorstandsmitglieder, materiell unterscheiden sie sich jedoch erheblich. Die Manager sind von niemandem mit der Geschäfts-

9 Vgl. *H. W. Jenkis*, Größe und Größenstruktur, aaO, S. 58 ff.

leitung beauftragt oder für sie angestellt worden. Sie haben die Genossenschaft selbst gegründet und sich selbst als Manager dieses Unternehmens eingesetzt. Ihre Verhaltensweise entspricht deshalb auch nicht der eines angestellten Geschäftsführers, sondern der eines selbständigen Unternehmers.

Von dieser Feststellung ausgehend kann man vermuten, daß die Manager sich nicht an Mindestgrößen orientieren, die dem Unternehmen eben noch eine dauerhafte Existenz sichern, sondern daß sie sich die Bewältigung eines größeren Bauvolumens zum Ziel setzen. Da die Manager das Lizenzgebiet von vornherein nach Lage und Größe so gewählt haben, daß der Wohnungsmarkt zumindest in der Anfangsphase des Unternehmens unbeschränkt aufnahmefähig ist, bestehen von der Nachfrageseite her keine Beschränkungen für die Produktion von Wohnungen. Die Manager produzieren entweder für eine fest umrissene Zielgruppe, z. B. Flüchtlinge, oder für jeden potentiellen Interessenten. In jedem Fall bietet der Absatz der gebauten Wohnungen keine Schwierigkeiten; eine starke Bautätigkeit löst einen Zustrom wohnungssuchender Mitglieder aus, denn ein sichtbar aktives Unternehmen verspricht die kürzesten Wartezeiten auf Wohnungen.

Das größte Hemmnis einer umfangreichen Bautätigkeit ist besonders zu Beginn der Unternehmung die mangelnde Eigenkapitalausstattung der Genossenschaft. Es ist anzunehmen, daß die Manager unechtes Eigenkapital beschaffen, auf das geschädigte Personengruppen Anspruch haben, besonders geförderte Sonderbaumaßnahmen erstellen und überhaupt alle nur denkbaren Finanzierungsquellen auszuschöpfen versuchen. Zusätzlich zu dem ohnehin vorhandenen Expansionsdrang der Manager ergibt sich daraus ein Zwang zum Wachstum: um ein großes Bauvolumen bewältigen zu können, müssen die Manager qualifizierte Mitarbeiter beschäftigen, die hohe personelle Kosten verursachen; um diese Kosten tragen zu können, muß ein großes Bauvolumen erreicht werden, denn die Genossenschaft muß ausreichende Gebühreneinnahmen verzeichnen, um die Mitarbeiter bezahlen zu können.

Aus dem überdurchschnittlichen Bauvolumen und den Wachstumszahlen empfangen die Manager ihre Satisfaktionen[10]. Ihre Tätigkeit verschafft

10 Vgl. *Ch. I. Barnard*, Die Führung, aaO, S. 126.

ihnen großes Ansehen in der Öffentlichkeit, weil sie einen entscheidenden Beitrag zur Linderung der Wohnungsnot bieten. Außerdem haben sie als Manager eines großen Unternehmens erhebliche Macht. Nicht zuletzt kann man davon ausgehen, daß zwischen dem Einkommen der Manager und der Größe der Genossenschaft insofern eine enge Beziehung besteht, als die Höhe ihrer Bezüge als Vorstand auch von der Unternehmensgröße abhängt[11]. Im Interesse ihrer Einkommenssituation bietet eine expansive Geschäftspolitik den Managern also erhebliche Anreize.

Eine starke Neubautätigkeit ruft außerdem Produktivitätswirkungen hervor. Die deutsche Bauwirtschaft ist durch eine geringe Arbeitsproduktivität gekennzeichnet, die sich insbesondere in den unverhältnismäßig hohen Herstellungskosten für Wohnungsbauten äußert[12]. Erst von einer gewissen Betriebsgröße ab, die zu bestimmen jedoch nicht Aufgabe dieser Arbeit ist, kann die Genossenschaft aufgrund ihrer Marktmacht auf die Kostengestaltung ihrer Vertragspartner, gemeint sind die verschiedenen Unternehmen des Bauhaupt- und Baunebengewerbes, Einfluß nehmen und mit ihnen zusammen fortschrittliche Bauweisen verwirklichen. „Unter bestimmten Umständen ist ... Betriebsgröße ... *Voraussetzung* und *Bedingung* der Durchsetzung technischen Fortschritts[13]. Nicht nur die Realisierung neuartiger technischer Konzeptionen, sondern auch zunehmende Anforderungen von der kaufmännischen Seite setzen gewisse Größenordnungen voraus. Der Übergang vom sozialen Wohnungsbau zum sozialen Städtebau, von der Objekt- zur Flächensanierung,

---

11 Vgl. hierzu *R. Eschenburg*, Ökonomische Theorie, aaO, S. 144 f. und *U. Walther*, Finanzierung und Wachstum, aaO, S. 23 f. Dieser Tatbestand wird auch durch § 20,1 der Mustersatzung kaum abgemildert, der bestimmt, daß die Genossenschaft ihren Organen, die zu ihr in einem Arbeitsverhältnis stehen, nur solche Beträge zahlen darf, „die über die in öffentlichen Betrieben üblichen Beträge nicht hinausgehen." Diese Bestimmung läßt bezüglich der Vergleichbarkeit von Positionen im öffentlichen Dienst und der Wirtschaft einigen Spielraum und hat insoweit nur scheinbar beschränkenden Charakter. Umgekehrt könnten Vorstandsmitglieder aus diesem Paragraphen die Forderung ableiten, Anspruch auf eine beamtenähnliche Altersversorgung und sonstige Vergünstigungen des öffentlichen Dienstes zu haben, die gerade heute von nicht zu unterschätzender Attraktivität sind.

12 Vgl. *D. Kressner*, Prinzipien der Zielbestimmung, aaO, S. 129.

13 Ebenda, S. 139.

der als politische Maxime den Wohnungsunternehmen als Aufgabe weitergereicht worden ist, läßt sich von kleinen betriebswirtschaftlichen Einheiten nicht bewältigen.

Es wurde bereits gezeigt, daß die genossenschaftliche Rechtsform die Manager bei der Durchsetzung ihrer Zielvorstellungen nicht behindert, sondern daß sich die Manager wie autonome Unternehmer verhalten können. Witte weist darauf hin, daß die Rechtsform der Genossenschaft teilweise noch besser als die der Aktiengesellschaft geeignet ist, einer Autonomie des Managements entgegenzukommen, weil die Gewinnausschüttungsansprüche der Gesellschafter fehlen und weil es im Aufsichtsrat keine Depotstimmrechtsvertreter (Banken) gibt[14]. Die Institution „Gemeinnützige Wohnungsbaugenossenschaft" besitzt außerdem aufgrund ihrer Geschichte ein Vertrauenspotential in der Gesellschaft[15] Wenn sie in Wohnungsmangelsituationen gegründet wird, ist ihr ein Mitgliederzustrom nahezu sicher, da sich einem Beitritt keine psychologischen Hemmnisse entgegenstellen, wie sie eventuell von unbekannten Gesellschaftsformen bewirkt werden. Auch von öffentlicher Seite werden Wohnungsbaugenossenschaften im allgemeinen als wünschenswerte Einrichtungen betrachtet und nehmen als solche auch an den staatlichen Förderungsmaßnahmen teil[16]. Ob die Genossenschaft in eine Größenordnung hineinwächst, die die verschiedenen Anforderungen an ihre Effizienz erfüllt, hängt in allererster Linie vom Sachverstand des Managements ab.

---

14 *E. Witte,* Die Genossenschaft als Organisation, aaO, S. 44.

15 Vgl. *W. Wilken,* Die Reflexwirkung, aaO, S. 20.

16 Vgl. *Th. Scheder,* Zweckmäßigkeit und Zulässigkeit der Finanzierung von Wohnungsbaugenossenschaften durch Immobilienfonds, Diss. Berlin 1973, S. 37. Scheder weist an gleicher Stelle jedoch auch darauf hin: „Die Genossenschaften werden nicht wegen ihrer Rechtsform, sondern als Träger staatlicher Wohnungsbauinteressen gefördert."

5. Kapitel: Wachstumsbestrebungen der Kooperationsteilnehmer

Die Untersuchung über die Entwicklung von Wohnungsbaugenossenschaften setzte bei den spezifischen Voraussetzungen ihrer Gründung an und verfolgte ihren Weg bis zu den Bedingungen, die für eine existenzsichernde Unternehmensgröße und Stabilität der Kooperation gegeben sein müssen[1]. Zu untersuchen bleibt, wie sich die Genossenschaften weiterentwickeln, die dieses Stadium erreicht haben[2]. Die wirtschaftliche Lage der Unternehmen ist so, daß sie sich vollkommen auf ihre Verwaltungsfunktion beschränken, keine Mitglieder mehr aufnehmen und ihre Bautätigkeit einstellen könnten; sie würden damit zu „geschlossenen" Genossenschaften[3]. Die Frage ist, ob es tatsächlich dazu kommt. Es gibt eine Konstellation, die ein Erlahmen der Bautätigkeit mit großer Wahrscheinlichkeit erwarten läßt, eine Konstellation mit vermutlich anhaltenden Bestrebungen zu weiterer Bautätigkeit und eine Konstellation, wo die Beantwortung der Frage offen bleiben muß. Die entscheidenden Faktoren für die weitere Entwicklung sind die Zielsetzungen, Interessenlagen und Verhaltensweisen der jeweiligen Genossenschaftsleitung. Doch zunächst soll untersucht werden, welche Unternehmenspolitik den Interessen der Mitglieder förderlich ist, da die Mitglieder diejenigen sind, die durch die Geschäftspolitik betroffen werden.

---

1 Es sei nochmals daran erinnert, daß diese Betriebsgröße nicht allgemeingültig bestimmbar ist. Sie ist für jede konkrete Wohnungsbaugenossenschaft unterschiedlich und hängt u. a. von folgenden Faktoren ab: Art der Geschäftsführung (haupt-, ehren- oder nebenamtlich), Größe und geographische Situation des Geschäftsgebietes, Zusammensetzung des erstellten Bauvolumens, Größen- und Altersstruktur des Wohnungsbestandes und dessen Verteilung im Geschäftsgebiet.

2 Die mangels Leistungsfähigkeit und Wirksamkeit gescheiterten Unternehmen werden von der weiteren Betrachtung ausgeschlossen. Das sind die Unternehmen, die entweder überhaupt nicht oder zu wenig gebaut haben, als daß sie wirtschaftlich existieren könnten. Infolgedessen haben sie sich aufgelöst, sind mit anderen Genossenschaften fusioniert oder existieren als juristisches Faktum ohne materiellen Gehalt weiter.

3 Juristisch ist eine Beitrittsbeschränkung unzulässig (vgl. § 5 WGG), faktisch ist sie jedoch möglich.

1. Mitglieder

Ausgangspunkt ist eine Genossenschaft, in der alle um eine genossenschaftliche Wohnungsversorgung ernsthaft bemühten Mitglieder in den Besitz einer Wohnung gelangt sind, die ihren momentanen Bedürfnissen entspricht. Unter Kostengesichtspunkten ist in dieser Situation eine Einstellung der Bautätigkeit vorteilhaft; da sich andererseits jedoch die Wohnwünsche der Mitglieder im Zeitablauf ändern können, brächte auch eine Fortführung der Bautätigkeit Vorteile für die Mitglieder. So liegen alle Aktivitäten der Genossenschaft aus Mitgliedersicht in einem Interessenzwiespalt zwischen Kostensenkung einerseits und Vielfalt des Leistungsangebots andererseits.

Für den Erwerber eines Eigenheimes ist mit dem Bezug seines Hauses die Leistungsbeziehung zur Genossenschaft praktisch erloschen[4]. Aus seiner Sicht können ihm Aktivitäten der Genossenschaft nichts nützen, denn alle Veränderungen, die er an seinem Haus vornimmt, hat er in eigener Verantwortung durchzuführen. Ein Aussetzen jeglicher Bautätigkeit läßt am ehesten niedrige Verwaltungskosten und die höchstmögliche Dividende erwarten. In jedem Fall wird ein Eigenheimerwerber nicht durch eine Erhöhung der Geschäftsanteile zu einem Wachstum der Genossenschaft beitragen wollen.

Enger dagegen ist die Beziehung zwischen der Genossenschaft und den Bewohnern genossenschaftlicher Mietwohnungen, die auch im Zeitablauf ein Förderungsplus aus ihrer Mitgliedschaft erwarten. Als Gegenleistung ihrer monatlichen Mietzahlungen verlangen diese Mitglieder, daß ihre Wohnungen und Wohnanlagen unter technischen und optischen Gesichtspunkten gepflegt und instandgehalten werden, wie es mindestens dem Standard nicht-genossenschaftlicher Mietwohnungen entspricht. Das heißt, die Mitglieder wollen funktionierende Wasser- und Elektroinstallationen, gestrichene Treppenhäuser und Fassaden, gepflegte Außenanlagen usw.

---

4 Der Erwerber einer Eigentumswohnung steht dagegen mit der Genossenschaft als „Verwalter" des Wohnungskomplexes in einer gewissen Leistungsbeziehung, allerdings ist die Genossenschaft durch die Wohnungseigentümer in ihrer Verwalterfunktion abwählbar.

Außer solchen konservierenden Erhaltungs- und Instandsetzungsarbeiten verlangen die Mitglieder, daß ihre Wohnungen durch Modernisierungsmaßnahmen auch erhöhten Ansprüchen gerecht werden. Man kann davon ausgehen, daß mit wachsendem Einkommen die Wohnansprüche steigen werden. Diese Feststellung ist für die Vergangenheit belegbar, und es ist zu erwarten, daß sie auch in Zukunft Gültigkeit haben wird[5]. Da Wohnungen fast immer für den augenblicklich geltenden Bedarf, sowohl was die Größe als auch was den Komfort angeht, gebaut werden, kann man mit einiger Sicherheit vorhersagen, daß der Grad der individuellen Befriedigungen durch einen vorhandenen und unverändert bleibenden Wohnungsbestand immer niedriger wird[6]. Die Mitglieder werden deshalb bestrebt sein, zu erreichen, daß die Wohnungen ihren gestiegenen Ansprüchen entsprechend modernisiert werden. Zu den wichtigsten Maßnahmen dieser Art gehört der Einbau von Zentralheizungen und Bädern.

Doch nicht alle Wohnansprüche der Mitglieder bezüglich einer größeren, kleineren oder komfortableren Wohnung, einer ruhigeren oder besseren Wohnlage lassen sich mit dem jeweils vorhandenen Wohnungsbestand befriedigen. Die Anpassungsfähigkeit von Wohnungen an veränderte Wohnwünsche ist begrenzt; sie hört beispielsweise dort auf, wo von Wohnungsgröße und -grundriß her unüberwindbare Beschränkungen bestehen. Da keine Tendenz zu einer Angleichung, sondern zu immer differenzierter werdenden Vorstellungen über die Form des Wohnens besteht[7], kann es daher im Interesse der Mitglieder liegen, daß die Genossenschaft nach Ausschöpfung aller Modernisierungsmöglichkeiten wieder Neubauten erstellt. Insofern kann eine Vergrößerung des Woh-

---

5 Vgl. *E. K. Scheuch,* Der künftige Städte- und Wohnungsbau, aaO, S. 416.

6 Interessanterweise veralten Wohnungen kaum durch die Entwicklung neuer Technologien, wie das z. B. bei Maschinen in der Industrie der Fall ist. Vielmehr veralten sie dadurch, daß es eines Tages nicht mehr hingenommen wird, daß längst bekannte Technologien dem Wohnungsbau so lange vorenthalten werden. Bedenkt man beispielsweise, daß die alten Römer bereits das Prinzip der Zentralheizung kannten und es teilweise schon verwirklicht hatten, kann es nur erstaunen, daß die archaische Ofenheizung teilweise noch heute installiert wird. Überhaupt sind die „Neuerungen" des heutigen Wohnungsbaus meist schon zweitausend Jahre alt.

7 Vgl. *E. K. Scheuch,* Der künftige Städte- und Wohnungsbau, aaO, S. 418 f.

nungsbestandes durchaus auch von versorgten Mitgliedern begrüßt werden, denn ein großer und ständig um Neubauten erweiterter Bestand eröffnet den Mitgliedern die Möglichkeit, auch steigende Wohnansprüche innerhalb der Genossenschaft befriedigen zu können. In einer Genossenschaft mit kleinem Wohnungsbestand und ohne Bautätigkeit ist das nicht der Fall.

Wirtschaftliche Aktivität der Genossenschaft widerspricht andererseits dem Interesse der Mitglieder, die keine Veränderung ihrer Wohnverhältnisse anstreben und deshalb aus diesen Aktivitäten auch keine Verbesserung ihrer individuellen Befriedigungen erwarten können. Diese Mitglieder werden keine Beiträge zu einem Wachstum in Form von erhöhten Geschäftsanteilen oder verringerten Dividendenzahlungen zu leisten bereit sein. Deshalb entspräche eine völlige Einstellung der Neubautätigkeit den Interessen dieser Mitgliedergruppe. Durch die Auflösung der für eine Bautätigkeit notwendigen Kapazitäten können Kosten eingespart werden.

Die Forderung nach Einstellung der Bautätigkeit wäre nur dann nicht sinnvoll, wenn durch eine Erhöhung des Wohnungsbestandes die durchschnittlichen Verwaltungskosten pro Wohnungseinheit so gesenkt werden könnten, daß noch ein Nettovorteil durch die Bautätigkeit nachbliebe, der sich z. B. in einer erhöhten Dividendenzahlung niederschlüge. Doch eine Erhöhung des Wohnungsbestandes führt nicht zwingend zu einer Senkung der durchschnittlichen Verwaltungskosten. Ein kleiner Wohnungsbestand ist durch einen ehrenamtlich tätigen Vorstand möglicherweise viel kostengünstiger zu verwalten als ein großer Bestand durch die dafür notwendige Abteilung mit hauptamtlichen Mitarbeitern.

Es gibt darum je nach Struktur der Unternehmen sehr unterschiedliche „optimale" Wohnungsbestandsgrößen, die jedoch ebensowenig wie die eng damit verflochtenen „optimalen" Betriebsgrößen zu ermitteln sein dürften[8].

8 Deshalb wird von vornherein darauf verzichtet, im Rahmen dieser Arbeit in die allgemeine Betriebsgrößendiskussion einzugreifen und neue Aspekte diesbezüglich beisteuern zu wollen. Mit Buckenmaier wird lediglich festgehalten, daß minimale Betriebsgrößen, die ohne Verzicht auf Leistungsfähigkeit der Organisation nicht unterschritten werden dürfen, bestimmbar sind, die optimale Größe jedoch, die irgendwo darüber liegt, nicht einwandfrei

Solange jedoch die Mitglieder keine Beiträge für ein Wachstum zu leisten haben und sich der Grad ihrer persönlichen Befriedigung nicht verschlechtert[9], sind sie gegenüber einem Wachstum ihrer Genossenschaft und damit der Aufnahme neuer Mitglieder indifferent.

Ein Wachstum der Genossenschaft kann aus der Sicht der Mitglieder also sowohl vorteilhaft als auch nachteilig sein. Darum ist auch nicht eindeutig zu beantworten, wie sich die Mitglieder gegenüber einer Neubautätigkeit der Genossenschaftsleitung verhalten werden. Falls von den Mitgliedern keine Beiträge für ein Unternehmenswachstum verlangt werden, kann man damit rechnen, daß sie mögliche Wachstumsbestrebungen des Vorstandes nicht behindern werden.

2. Ehren- und nebenamtliche Vorstandsmitglieder

Die ehren- bzw. nebenamtlichen Vorstandsmitglieder haben kein Interesse daran, daß die von ihnen geleiteten Genossenschaften wachsen. Vielmehr werden sie bestrebt sein, ihre Unternehmen klein und übersichtlich zu halten, damit die anfallende Arbeit das in ihrer Freizeit zu bewältigende Maß nicht übersteigt. Eine Neubautätigkeit würde für den Vorstand einen größeren Arbeitsaufwand mit sich bringen, denn es stehen ihm ja keine Mitarbeiter zur Erledigung der anfallenden Arbeiten zur Verfügung.

Es fragt sich auch, für welche Personengruppe sie eine Bautätigkeit aufnehmen sollten, wenn alle vorhandenen Mitglieder ihren Wünschen entsprechend versorgt sind. Die Genossenschaft müßte neue Mitglieder werben, denn es ist nicht anzunehmen, daß Wohnungssuchende von sich aus

---

festzustellen ist. Vgl. hierzu *H. Buckenmaier,* Methoden zur Bestimmung der optimalen Betriebsgröße industrieller Unternehmungen, Diss. Berlin 1966, S. 20. Für den konkreten Fall der geplanten, allerdings gescheiterten Fusion dreier (großer) Wohnungsbaugenossenschaften weist Maudantz darauf hin, daß die Fusion zu keinerlei Verringerung der Bewirtschaftungskosten geführt hätte, wodurch der Sinn dieser Fusion dann u. a. auch in Frage gestellt wurde. Vgl. *K. W. Maudantz,* Eine Verschmelzung, die nicht stattfand – Der Fall dreier Wohnungsbaugenossenschaften, Gemeinnütziges Wohnungswesen, 26. Jg. 1973, Heft 1, S. 24.

9 Die Unternehmensleitung könnte durch eine Neubautätigkeit so sehr beansprucht sein, daß sie die Verwaltung des vorhandenen Wohnungsbestandes vernachlässigt.

einer Genossenschaft beitreten, die keine Neubauten erstellt. Da der Vorstand kein Interesse an einer Bautätigkeit hat, müßte die Initiative zur Aufnahme neuer Mitglieder von den versorgten Mitgliedern ausgehen. Die Mitglieder hätten möglicherweise dann Veranlassung zur Werbung neuer Mitglieder, wenn sich die Kosten ihrer eigenen Wohnungsversorgung durch einen größeren Wohnungsbestand verringern würden. In einer durch ehren- oder nebenamtliche Vorstandsmitglieder geleiteten Genossenschaft führt eine Vergrößerung des Wohnungsbestandes jedoch nicht zu einer Senkung der durchschnittlichen Verwaltungskosten; sie kann im Gegenteil sogar zu einer Erhöhung der Verwaltungskosten führen, wenn der Vorstand es ablehnt, bei einem vergrößerten Wohnungsbestand seine Tätigkeit weiterhin ehren- oder nebenamtlich auszuüben und kein anderes Mitglied bereit oder fähig ist, die Vorstandstätigkeit in ehren- oder nebenamtlicher Funktion zu übernehmen und dann ein hauptamtlicher Geschäftsführer beschäftigt werden müßte.

Damit sind aus der Mitgliedergruppe keine Impulse zu einer Bautätigkeit zu erwarten, es sei denn, ein Mitglied glaubt, daß es mit Hilfe der Genossenschaft einem Verwandten oder Freund zu einer preisgünstigen Wohnungsversorgung verhelfen kann, weil die Genossenschaft beispielsweise noch über billig erworbenes Bauland verfügt. Doch selbst in einem solchen Einzelfall ist es keineswegs sicher, daß es tatsächlich zu einer Bautätigkeit kommen wird. Wenn der Vorstand den Arbeitsaufwand nicht auf sich nehmen will, kann er eine Bebauung z. B. mit dem Argument ablehnen, daß das Grundstück als schnell veräußerbare Vermögensanlage für Notfälle dienen soll.

Wie bereits dargestellt wurde, erhöhen sich durch einen vergrößerten Wohnungsbestand die Wahlmöglichkeiten der Mitglieder zwischen verschiedenen Wohnungstypen, wenn sie irgendwann ihre Wohnung wechseln wollen. Dieser Vorteil wird jedoch erst nach einer länger anhaltenden Neubautätigkeit wirksam, die zu einer wesentlichen Bestandsvergrößerung führt. Es ist darum sehr fraglich, ob Mitglieder im Hinblick auf einen erst in ungewisser Zukunft realisierbaren Vorteil hin Anstrengungen unternehmen werden, den Vorstand zu einer Bautätigkeit zu veranlassen. Abgesehen davon, daß sie durch ihre Bemühungen ein nicht-individuelles Gut produzieren würden, dessen Kosten sie ver-

mutlich allein zu tragen hätten, und es darum kaum zu einer derartigen Mitgliederinitiative kommen wird, kann der Vorstand mit dem Argument der nicht tragbaren Arbeitsbelastung einen solchen Antrag begründet ablehnen.

Die ehren- und nebenamtlichen Vorstandsmitglieder werden sich ausschließlich auf solche Tätigkeiten beschränken, die die Existenz der Genossenschaft sichern. Durch Instandsetzung und Modernisierung versuchen sie, die Bausubstanz und Vermietbarkeit des Wohnungsbestandes dauerhaft zu sichern. Durch ihre Arbeit wollen sie die Abwanderung von Mitgliedern verhindern; mögliche Abwanderungsverluste versuchen sie durch die Aufnahme neuer Mitglieder auszugleichen.

3. Manager

Die Verwaltung des Wohnungsbestandes, der auf Dauer vermietbar und damit ertragbringend bleiben muß, werden die Manager zwar sorgfältig wahrnehmen, aber nicht als ihre vordringlichste Aufgabe auffassen. Aus ihrer unternehmerischen Zielsetzung heraus werden sie weiterhin ein Wachstum der Genossenschaft anstreben. Ihre persönliche Entlohnung in Form von Einkommen, Einfluß und Ansehen hängt unmittelbar von der Größe und Entwicklung ihres Unternehmens ab, ihr Streben nach besserer Entlohnung wirkt deshalb wachstumsfördernd[10]. Dabei orientiert sich das Anspruchsniveau der Manager an Wohnungsunternehmen anderer Rechtsformen, denn die verhältnismäßig wachstumsschwachen Unternehmen in der genossenschaftlichen Rechtsform betrachten sie nicht als Vorbilder[11].

Ein Unternehmenswachstum kann nur dadurch erreicht werden, daß über den vorhandenen Mitgliederkreis hinaus neue Kunden für den Bezug genossenschaftlicher Leistungen gewonnen werden. Das wird immer schwieriger, je mehr der Nachfrageüberhang nach Wohnungen abnimmt. Es ist deshalb möglich, daß die Manager bei neuen Kunden auf eine Mitgliedschaft und damit auf die Zeichnung von Geschäfts-

---

10 Vgl. *H. A. Simon,* Das Verwaltungshandeln, aaO, S. 71 f. *E. T. Penrose,* The Theory of the Growth of the Firm, Oxford 1959, S. 28; *H. W. Jenkis,* Größe und Größenstruktur, aaO, S. 123.

11 Vgl. *J. G. March* und *H. A. Simon,* Organizations, New York 1958, S. 183.

anteilen verzichten, wenn damit das Hemmnis einer möglichen Leistungsbeziehung aus dem Wege geräumt wird.

Die sich ändernden Marktverhältnisse, die durch einen Abbau des Nachfrageüberhangs und schließlich durch ein Übergang vom Verkäufer- zum Käufermarkt gekennzeichnet sind, verlangen von den Managern eine Anpassung ihrer Geschäftspolitik[12]. Während neuerstellte Wohnungen früher nur verteilt zu werden brauchten und allein die Finanzierung der Bauvorhaben einer Expansion Grenzen setzte, bereitet nun der Absatz der Wohnungen Schwierigkeiten. Die Manager müssen das genossenschaftliche Leistungsangebot aktiv verkaufen.

Für den Mietwohnungsbau bedeutet das eine Abkehr von der primär mengenmäßigen Produktion, die in Zeiten von Wohnungsmangel notwendig sein mag, zu einer an qualitativen Zielen ausgerichteten Bauweise.

Die mengenmäßige Befriedigung der Nachfrage ist lediglich e i n e Maßgröße für die Ausgeglichenheit des Wohnungsmarktes. Es liegt nahe, daß sie in Zeiten großer Unterversorgung im Vordergrund steht. Die Wirksamkeit des Marktes läßt sich jedoch nicht nur an dieser Größe messen. Wenn sich die Wohnungsteilmärkte zahlenmäßig im Gleichgewicht befinden, kann daraus noch nicht geschlossen werden, daß das Angebot qualitativ die Nachfrage befriedigt; unter dem Gesichtspunkt der Wohnungsqualität kann weiterhin eine Mangelsituation bestehen. Darunter ist nicht nur die unzureichende Versorgung mit materiellen Gütern wie Wohnfläche, Bädern, Zentralheizung, Schallschutzvorrichtungen, Gemeinschaftsanlagen, Spielplätzen usw. zu verstehen, sondern auch die Versorgung mit immateriellen Gütern wie die Loslösung der Nutzungsrechte von den Eigentumsverhältnissen, also keine Schlechterstellung des Mieters gegenüber dem Eigentümer von Wohnungen.

Damit bietet sich den Managern die Möglichkeit, über die Beseitigung qualitativer Wohnungsnot die Unternehmensexpansion fortzusetzen. Um das zu erreichen, muß der Bezug einer Genossenschaftswohnung für den einzelnen deutlich vorteilhafter sein als ein Mietverhältnis bei einem anderen freien oder gemeinnützigen Vermieter. Mieter können nur dann

12 Vgl. ebenda.

zur Beendigung ihrer bestehenden Vertragsverhältnisse veranlaßt werden, wenn ihnen die Mitglieds-/Kundenbeziehung zu der Wohnungsbaugenossenschaft so vorteilhaft erscheint, daß sie selbst die Mühen und Kosten eines Wohnungswechsels auf sich zu nehmen bereit sind.

> Soweit bisher auf dem Wohnungsmarkt ein Wettbewerb stattgefunden hat, ist er nahezu eindimensional preisorientiert geführt worden. Von dem vorhandenen Wohnungsangebot gehen nichtpreisbewirkte Anreize kaum aus. Qualitativ ansprechende Wohnungen werden fast nur zu Mieten angeboten, die der größte Teil der Bevölkerung nicht bezahlen kann oder will. Diese Bevorzugung billiger Wohnungen hat dazu geführt, daß die Versorgung mit Wohnungen auf sehr viel schlechterem Niveau steht als die Versorgung mit anderen Gütern (z. B. Autos, Kleidung, Nahrung, Urlaubsreisen). Die meisten Wohnungsanbieter haben sich dieser scheinbaren Anspruchslosigkeit angepaßt: längst abbruchreife Wohnungen werden weiter vermietet, und unzeitgemäße Neubauwohnungen werden nach wie vor gebaut. In einigen anderen Ländern mit vergleichbarem pro Kopf Einkommen ist eine bessere Qualität der Wohnungsversorgung zu verzeichnen; das läßt erwarten, daß ein qualitativ besseres Angebot auf vertretbarem Preisniveau eine entsprechende Nachfrage mobilisieren müßte.

Die Manager können diese potentielle Wohnungsnachfrage auf sich ziehen, wenn sie durch den Einsatz fortschrittlicher Baumethoden gut ausgestattete und verbrauchergerechte Wohnungen zu günstigeren Konditionen als andere Vermieter anbieten. Allerdings ist die Verwirklichung dieser „Modellpolitik" an das Vorhandensein günstiger Finanzierungsvoraussetzungen gebunden; wenn die Miete eine bestimmte Höhe überschreitet, sind auch objektiv „preisgünstige" Wohnungen nicht zu vermieten.

Außer dem qualitätsbetonten Mietwohnungsbau können die Manager andere Maßnahmen ergreifen, um längerfristig eine Bautätigkeit aufrechtzuerhalten[13]. Sofern eine Nachfrage besteht, werden sie Eigentumswohnungen bauen.

---

13 Barnard weist auf den Umstand hin, daß die Ziele sich im Hinblick auf eine Erhaltung der Organisation durchaus wandeln können. „Zum Schluß

Die Betreuung von Bauherren trägt zu einer ertragbringenden, aber zugleich risikolosen Auslastung der Verwaltungskapazitäten bei.

Wenn die Genossenschaft länger besteht, wird eines Tages der Abbruch alter Wohngebäude und deren Einsatz durch Neubauten notwendig, so daß durch diese Maßnahme die Bautätigkeit belebt wird.

Weiterhin können die Manager versuchen, die Genehmigung für eine Ausdehnung ihres Lizenzgebietes zu erhalten, um dadurch ihre Absatzchancen zu vergrößern.

Sollte der Wohnungsbau eines Tages so sehr an Bedeutung verlieren, daß er trotz aktiver absatzpolitischer Maßnahmen keine Produktion mehr zuläßt, werden sich die Manager evtl. völlig neuen Tätigkeitsbereichen zuwenden. Wenn dabei die genossenschaftliche Rechtsform und die Bindungen des Gemeinnützigkeitsgesetzes den Handlungsspielraum der Manager zu sehr einengen, werden sie diese Beschränkungen durch eine rechtliche Konstruktion zu überwinden versuchen. Durch die Gründung einer nicht-gemeinnützigen Tochtergesellschaft können sich die Manager beispielsweise das weitere Tätigkeitsfeld der Erstellung von Kommunal-, Gewerbe- und Industriebauten eröffnen.

Die künftige Entwicklung dieser Genossenschaften wird entscheidend dadurch beeinflußt, welche privaten Ziele die Manager zu erreichen versuchen[14]. Dabei wird ihre Handlungsautonomie solange nicht durch die Mitglieder eingeschränkt, wie die Manager für ihre Aktivitäten keine Beiträge der Mitglieder verlangen. „Es wäre der Modellfall der reinen Managementunternehmung, die ihre Mitglieder – wie alle ihre Marktpartner – objektiv fördert, eben weil sie eine effiziente Unternehmung ist, die aber ihre ursprüngliche Finanzierung durch Mitglieder genauso vergessen hat wie die Mitglieder ihre Mitgliedschaft[15]."

---

muß noch festgehalten werden, daß die Einheit stiftenden Ziele von Organisationen, sind diese einmal etabliert, sich wandeln. Organisationen neigen dazu, sich zu perpetuieren; um des Überlebens willen können sie die Gründe für ihre Existenz ändern." *Ch. I. Barnard*, Die Führung, aaO, S. 83.

14 Vgl. *A. Downs*, Ökonomische Theorie der Demokratie, Tübingen 1968, S. 284 f.

15 *E. Witte*, Die Genossenschaft als Organisation, aaO, S. 44.

4. Hauptamtliche Geschäftsführer

Ob die von hauptamtlichen Geschäftsführern geleiteten Wohnungsbaugenossenschaften wachsen werden, ist ungewiß. Sowohl Stagnation auf dem existenzsichernden Niveau als auch ein darüber hinausgehendes Wachstum sind denkbar. Die Entwicklung hängt von der Motivation der Geschäftsführer ab.

Falls den Geschäftsführern die in Form von Einkommen, Ansehen und Macht gewährten Anreize, die sie aus der gegebenen wirtschaftlichen Lage des Unternehmens beziehen können, ausreichen, werden sie sich ähnlich wie die ehren- oder nebenamtlichen Vorstandsmitglieder auf die Verwaltung des vorhandenen Wohnungsbestandes bzw. die Abwicklung früher erstellter Eigentumsmaßnahmen beschränken. Ein sorgfältig verwalteter und der Nachfrage der Mitglieder angepaßter Wohnungsbestand garantiert den Geschäftsführern einen krisenfesten Arbeitsplatz und ein gesichertes Einkommen, ohne daß sie dabei einer zu starken Arbeitsbelastung ausgesetzt sind. Da der Wohnungsbestand nach ca. 30jährigem Bestehen der Genossenschaft nach und nach entschuldet wird, verfügt schon eine Wohnungsbaugenossenschaft mit mittlerem Wohnungsbestand nach längerer Zeit über ein derartig großes, schuldenfreies Vermögen, daß ihr Fortbestehen dauerhaft gesichert ist. Eine Neubautätigkeit ist zur Sicherung der Existenz der Genossenschaft in keiner Weise notwendig.

As ist jedoch auch der entgegengesetzte Fall denkbar, daß Geschäftsführer die sichere wirtschaftliche Lage einer Wohnungsbaugenossenschaft als Ausgangsbasis stärkerer wirtschaftlicher Aktivität verwenden. Sie verhalten sich dann wie die oben gekennzeichneten Manager und erwarten aus ihrer Tätigkeit die gleichen Anreize wie die Manager.

Zweiter Teil

Darstellung der empirischen Untersuchung

1. Kapitel: Grundlagen der Befragung

1. Aufgabe der empirischen Überprüfung

Der erste Teil dieser Arbeit galt dem Versuch, eine Theorie der Entwicklung von Wohnungsbaugenossenschaften zu erarbeiten. Die wenige Literatur, die sich allgemein mit wohnungsbaugenossenschaftlichen Problemen befaßt, konnte nur am Rande in diese Arbeit Eingang finden, da sie ausschließlich auf der traditionellen Genossenschaftstheorie fußt und von der Fortentwicklung der allgemeinen Theorie, die insbesondere in den Arbeiten der sog. Konflikttheorie ihren Niederschlag gefunden hat, unberührt blieb. Es ist darum nicht verwunderlich, daß die Ergebnisse dieser Arbeit teilweise erheblich abweichen von dem, was in der Wohnungswirtschaft bisher als weitgehend gesichertes Wissen angesehen wurde. Die so entstandene Situation widersprüchlicher Aussagen ist aus wissenschaftlicher Sicht durchaus positiv zu beurteilen.

Die bisherige Lage war durch einen so starken Konsens gekennzeichnet, daß Zweifel an der Richtigkeit bestehender Thesen über die Funktionsweise von Wohnungsbaugenossenschaften nicht aufkamen. Offenbar war die Einmütigkeit der Auffassungen so ausgeprägt, daß es nicht notwendig zu sein schien, die gewonnenen Erkenntnisse durch Konfrontation mit der Wirklichkeit auf ihre Richtigkeit hin zu überprüfen. Die Ergebnisse der bisher erschienenen theoretischen Abhandlungen und die der vorliegenden Arbeit stimmen in wesentlichen Punkten nicht überein. Hierfür ein Beispiel: Der Begriff der „Doppelnatur der Genossenschaft" wurde aus der traditionellen Genossenschaftstheorie, wo er sich bereits für inhaltliche Erklärungen als unbrauchbar erwiesen hat, auf den Bereich der Wohnungsbaugenossenschaften übertragen. Hier diente dann das daraus abgeleitete Begriffspaar Wirtschaftsgebilde-Sozialgebilde gleichermaßen zur äußeren Kennzeichnung wie zur inhaltlichen Erklärung der starken Wachstumsdisproportionalität innerhalb der Wohnungsbaugenossenschaften. Diese doppelte Begriffsverwendung führte zu folgender Aussage: kleine Wohnungsbaugenossenschaften sind in erster Linie So-

zialgebilde; sie sind darum klein geblieben, weil bei ihnen die Genossenschaft primär den Charakter eines Sozialgebildes hat und das Wirtschaftsgebilde zweitrangig dahintersteht. Bei den großen Unternehmen sind die Tatbestände genau umgekehrt. Abgesehen von dem nur tautologischen Wert dieser Aussage ist auch die Trennung einer unternehmerischen Organisation in Wirtschaftsgebilde und Sozialgebilde praktisch nicht durchführbar. In der Literatur findet sich auch keine Stelle, an der dieses Begriffspaar inhaltlich erklärt und genau gegeneinander abgegrenzt wird. Unklar ist auch, wie eine solche Trennung vorgenommen werden kann, denn schließlich ist jede Unternehmung, ob groß oder klein, ob Genossenschaft oder Gesellschaft, sowohl Wirtschafts- als auch Sozialgebilde.

In dieser Arbeit wird darum ein Erklärungsansatz für die Wachstumsdisproportionalität innerhalb der Wohnungsbaugenossenschaften verwendet, der die Ursachen allein in der unterschiedlichen unternehmerischen Zielsetzung zum Zeitpunkt der Gründung einerseits und den Fähigkeiten bzw. dem Willen ihrer Träger in ihrer Durchsetzung andererseits sieht. Das heißt also: wenn eine Wohnungsbaugenossenschaft insgesamt 500 Wohnungen gebaut hat und danach lediglich als Verwalter dieser Wohnungen fortbesteht, kann das zwei Gründe haben. 1. Zum Zeitpunkt der Gründung wurde als unternehmerische Zielsetzung formuliert, für eine in etwa feststehende Gruppe von Interessenten Wohnungen zu bauen; als die fünfhundertste Wohnung fertiggestellt war, war auch der letzte dieser Gruppe, der an einer Versorgung interessiert war, zu seiner Wohnung gekommen. Der Auftrag, Wohnungen zu produzieren, war damit von der Genossenschaft erfüllt, und für die Zukunft oblag ihr nur noch die Verwaltung dieser Wohnungen. 2. Zum Zeitpunkt der Gründung bestand nicht die Absicht, die Leistungen der Genossenschaft auf einen bereits feststehenden Personenkreis zu beschränken, sondern grundsätzlich eine Versorgung aller interessierten Personen anzustreben. Zur Stagnation in der Bautätigkeit ist es dann trotz vorhandener Nachfrage gekommen, weil der unternehmerische Wille bzw. die Fähigkeiten der Genossenschaftsleitung nicht ausreichten, die Schwierigkeiten bei der Fortführung oder gar der Steigerung einer Bautätigkeit (z. B. wegen der Grundstücksbeschaffung und Finanzierung von Bauvorhaben) zu überwinden. Eine solche Aussage läßt sich in

operationale Hypothesen übersetzen, die ihrerseits durch eine geeignete Befragung empirisch überprüft werden können. Dies ist in der vorliegenden Arbeit geschehen. Die Ergebnisse der theoretischen Ausführungen sind in Form von überprüfbaren Hypothesen zusammengefaßt worden. Diese Hypothesen werden den folgenden Abschnitten vorangestellt, in denen die Ergebnisse ihrer empirischen Überprüfung aufgeführt sind.

2. *Aufbau und Ablauf der Befragung*

Ein wesentliches Ergebnis des theoretischen Teils dieser Arbeit ist die Feststellung, daß die Ursache für das stark unterschiedlich verlaufene Wachstum der Wohnungsbaugenossenschaften insbesondere in den unterschiedlichen Gründungskonstellationen zu suchen ist. Die daraus abgeleiteten Hypothesen lassen sich nur dann überprüfen, wenn in einer Befragung Personen zur Verfügung stehen, die hinreichend genaue Angaben über die Gründungssituation machen können. Dieser Umstand erfordert darum eine Beschränkung der Untersuchung auf Unternehmen, von denen mit einiger Sicherheit anzunehmen ist, daß noch Personen anzutreffen sind, die gute Kenntnisse über die Gründung ihrer Genossenschaft haben. Um potentielle Ungleichheiten in den Entwicklungsmöglichkeiten aufgrund unterschiedlicher Zeitumstände auszuscheiden, mußte außerdem die Gruppe der zu befragenden Genossenschaften etwa zur gleichen Zeit gegründet worden sein. Diese Überlegungen ließen es sinnvoll erscheinen, solche Unternehmen für eine Befragung auszuwählen, die nach dem II. Weltkrieg gegründet wurden.

Wie die graphische Darstellung im Anhang zeigt, wären als einzige Alternative nur die Genossenschaften in Frage gekommen, die etwa zwischen 1934 und 1938 gegründet wurden. Abgesehen davon, daß es sich dabei insgesamt um nur knapp 50 Unternehmen handelt, schien es ziemlich ungewiß, ob die Fragen zur Gründung bei diesen Unternehmen noch genau genug hätten beantwortet werden können.

Die graphische Darstellung zeigt, daß in den Jahren 1946 bis 1953 die absolut größte Häufung von Gründungen heute noch (bzw. am 31. 12. 1972) bestehender Wohnungsbaugenossenschaften zu verzeichnen ist. Die Grundgesamtheit für die Erhebung wurde darum mit den Unternehmen festgelegt, die in diesem Zeitraum gegründet wurden.

Die Auswahl der Stichprobe erfolgte nicht nach einem Zufallsverfahren, sondern gezielt, um durch sie das gesamte vorhandene Größenspektrum in etwa abzudecken. Ein Zufallsstichprobenverfahren war im vorliegenden Fall aus verschiedenen Gründen nicht sinnvoll. Einmal ging es nicht darum, quantifizierbare Antworten zu erhalten. Die Berechnung von Fehlerwahrscheinlichkeiten schied damit als ein wesentlicher Vorzug von Zufallsstichprobenverfahren von vornherein aus. Außerdem weist die Grundgesamtheit eine starke Häufung kleiner Genossenschaften auf. Um in einer Zufallsstichprobe mit einiger Wahrscheinlichkeit auch größere Unternehmen vorzufinden, hätte sie so groß gewählt werden müssen, daß die Erhebung zu zeit- und kostenaufwendig geworden wäre. Von den knapp 500 Wohnungsbaugenossenschaften der oben abgegrenzten Grundgesamtheit wurden 26 für eine Befragung ausgewählt. Eine größere Stichprobe hätte natürlich bessere und stärker abgesicherte Rückschlüsse der Stichprobenergebnisse auf die Grundgesamtheit zugelassen. Die vorgenommene Beschränkung verspricht aber immer noch hinreichend genaue Ergebnisse. Ein größerer Stichprobenumfang wäre zudem mit überproportional steigenden Erhebungskosten verbunden gewesen, da die am günstigsten gelegenen Unternehmen bereits in die vorliegende Erhebung einbezogen waren. Nach Gesamtbauleistungen (Stand 31. 12. 1972) gegliedert, ergab sich folgende Aufteilung: bis zu 1000 Wohnungen hatten 9 Unternehmen, über 1000 bis zu 5000 Wohnungen ebenfalls 9 Unternehmen, über 5000 Wohnungen 8 Unternehmen. Das kleinste aller Unternehmen hatte 89, das größte 10 379 Wohnungen erstellt. Nach ihrem zahlenmäßigen Anteil an der Grundgesamtheit sind damit die mittleren und insbesondere die großen Unternehmen mit mehr als 5000 Wohnungen stark überrepräsentiert. Diese Überrepräsentation ergibt sich zwangsläufig daraus, daß die oberen Größenklassen sehr schwach besetzt sind, für jede der drei Gruppen jedoch eine in etwa gleiche Anzahl befragter Unternehmen vorliegen sollte. Die Gesamtbauleistung wurde als Maßstab für die Unternehmensgröße gewählt, da sie für diese Untersuchung als das aussagekräftigste Kriterium erscheint. Die Gesamtbauleistung, also die Summe der Baufertigstellungen von Mietwohnungen, Eigentums- und Betreuungsmaßnahmen, ist der beste Maßstab für die wirtschaftliche Aktivität, die eine Wohnungsbaugenossenschaft in der Vergangenheit entfaltet hat. Die Erforschung der Ursachen der wirtschaftlichen Aktivität ist vorrangiges

Ziel dieser Arbeit; es geht weniger darum, die Zukunftsaussichten und Überlebenschancen der einzelnen Unternehmen zu beurteilen, wofür sicherlich der Bestand an Mietwohnungen die aussagekräftigere Größe wäre.

Die räumliche Verteilung der zu untersuchenden Unternehmen wurde so gewählt, daß die Erhebungskosten gering gehalten werden konnten. Die kleinen und mittleren Unternehmen liegen alle in Nordrhein-Westfalen mit dem Schwerpunkt Westfalen/Lippe; die großen Unternehmen befinden sich im norddeutschen Raum mit dem Schwerpunkt Hamburg/Schleswig-Holstein. (Dieses Gebiet weist mit Abstand die größte Konzentration von Unternehmen der Größenklasse über 5000 Wohnungen auf.)

Als Adressaten der Befragung in den einzelnen Genossenschaften waren die Vorstandsmitglieder/Geschäftsführer vorgesehen und, soweit diese keine Kenntnis des Gründungsgeschehens hatten, zusätzlich solche Personen, die über diesen Komplex Auskunft erteilen konnten. Eine Befragung von Mitgliedern, die keinem Organ angehören, konnte im Rahmen dieser Arbeit nicht stattfinden. Um zu einem aussagekräftigen Ergebnis zu kommen, hätten pro Genossenschaft etwa 10 Mitglieder befragt werden müssen. Eine solche Befragung hätte einen sehr großen Zeitaufwand erfordert. Die Auswahl der Mitglieder hätte der Verf. selbst vornehmen müssen, da eine Benennung durch die Genossenschaft (bzw. deren Vorstand) nicht unbedingt die nötige Objektivität der Auswahl garantiert hätte. Mit Anschreiben, Vereinbarung eines Gesprächstermins und dem Gespräch selbst hätte die Befragung einen zeitlichen Umfang angenommen, den das zu erwartende Ergebnis nicht zu rechtfertigen schien.

Die Beschränkung der Befragung auf die Geschäftsleitungsebene ist nicht unproblematisch. Während die Vorstandsmitglieder/Geschäftsrer für den überwiegenden Teil der Fragen die größte Kompetenz vermuten ließen, war das für einige Fragen nicht der Fall. Es handelt sich dabei um die Fragen, die das Interesse der Mitglieder an der Genossenschaft und die Beurteilung der genossenschaftlichen Leistungen durch die Mitglieder betreffen. Teilweise sind die Geschäftsführer auf Vermutungen angewiesen. Bezüglich der Beurteilung der genossenschaftlichen Lei-

stungen durch die Mitglieder sind die Antworten vermutlich nicht frei von Subjektivität.

Für die Erhebung der benötigten Informationen wurde der Weg einer mündlichen Befragung in Gesprächsform gewählt. Obwohl ein umfangreicher Fragebogen ausgearbeitet wurde, der mit einigen Zusatzangaben eventuell von den Adressaten schriftlich hätte beantwortet werden können, wurde dieses Vorgehen trotz eines erheblichen Kostenvorteiles verworfen. Das geschah im wesentlichen aus zwei Gründen. Einmal ist erfahrungsgemäß die Rücklaufquote bei schriftlichen Befragungen gering, zumal, wenn ein verhältnismäßig langer Fragebogen beantwortet werden soll. Außerdem wurde befürchtet, daß mit sinkender Unternehmensgröße die Antworthäufigkeit abnehmen würde, was zu einer Verzerrung der Ergebnisse geführt hätte. Der andere Einwand gegen eine schriftliche Befragung bestand darin, daß die Befragungsadressaten durch eine Beschäftigung mit dem Fragebogen möglicherweise ihr Antwortverhalten ändern könnten.

Die zu befragenden Unternehmen wurden durch ein Schreiben des geschäftsführenden Direktors des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster, Prof. Dr. Erik Boettcher, um ihre Bereitschaft für die Teilnahme an der projektierten Befragung, die in ihrem Hause stattfinden sollte, gebeten. Neben einer kurzen Darstellung des Zwecks der Befragung wurde den Unternehmen der Bearbeiter des Projektes genannt und ein Terminvorschlag gemacht mit der Anmerkung, daß der Termin noch fernmündlich abgestimmt werden würde. Außerdem wurde gebeten, einen Geschäftsbericht und eine Satzung vorab zur Verfügung zu stellen. Dieses Schreiben, das jeweils an den Vorstand gerichtet war, ging den Unternehmen ein bis zwei Wochen vor dem vorgeschlagenen Gesprächstermin zu.

Über die Hälfte der angeschriebenen Genossenschaften antwortete umgehend mündlich oder schriftlich, wobei die Antwortquote mit zunehmender Unternehmensgröße leicht zunahm. In jedem Fall wurde die Bereitschaft zur Mitarbeit erklärt. Die übrigen Genossenschaften wurden fernmündlich angesprochen. Bis auf zwei sehr kleine Unternehmen, die nicht erreicht werden konnten, erklärten sich auch sämtliche dieser Unternehmen zu einer Mitarbeit bereit. Von den insgesamt 26 angesproche-

nen Genossenschaften nahmen 22 an der Befragung teil. In zwei Fällen hätten die Gesprächspartner erst nach Abschluß des für die Befragung terminierten Zeitraumes zur Verfügung gestanden. Da die Ausfallquote in allen drei Unternehmensgrößenklassen nahezu gleich groß war, ergab sich keine nennenswerte Verschiebung des Verhältnisses der befragten Unternehmen in den Größenklassen.

Die Befragung der 22 Unternehmen wurde innerhalb von zwei Wochen in der ersten Märzhälfte 1975 durchgeführt. Grundlage des Gesprächsablaufs war der im Anhang beigefügte Fragebogen. Soweit Antworten gegeben wurden, die nicht durch Ankreuzen der entsprechenden vorgegebenen Alternativen vermerkt werden konnten, wurden sie schriftlich notiert. In derselben Weise wurden zusätzliche Angaben und Bemerkungen aufgenommen, die die Befragten von sich aus machten und die als Ergänzung die Antworten zu dem vorgegebenen Fragenkatalog abrundeten.

In allen Fällen waren, wie vorgesehen, geschäftsführende Vorstandsmitglieder bzw. Geschäftsführer die Gesprächspartner, nur bei einem großen Unternehmen gehörte der Befragte einer unteren Führungsebene an. Bei einigen wenigen Gesprächen nahmen zusätzlich Vorstands- bzw. Aufsichtsratsmitglieder teil, wenn der Geschäftsführer keine eigene Kenntnis des Gründungsvorganges hatte. Maximal waren bei den Befragungen vier Gesprächspartner anwesend.

Der Gesprächsverlauf selbst war in fast allen Fällen geprägt durch großes Interesse und die Bereitschaft der Befragten, möglichst präzise und umfassend Auskunft zu den einzelnen Fragen zu geben. Die projektierte Gesprächsdauer von 75 Minuten konnte darum oftmals nicht eingehalten werden. Lediglich in einem Fall kam es zu Mißstimmungen während der Befragung, als der entsprechende Gesprächspartner sich bei einigen Fragen teils für unter-, teils für überfordert hielt. Das Interesse an den Ergebnissen der Befragung bzw. an der ganzen Untersuchung war außerordentlich groß.

2. Kapitel: Die Untersuchungshypothesen und die Ergebnisse ihrer Überprüfung

1. Die Gründung von Wohnungsbaugenossenschaften

a) Zeitpunkt

Untersuchungshypothese:

Wohnungsbaugenossenschaften werden in Zeiten akuten Wohnungsmangels gegründet, wenn von privater und/oder staatlicher Seite keine unmittelbare, kurzfristige Wohnungsversorgung zu erwarten ist bzw. wenn die vorhandenen Wohnungen zu sehr ungünstigen Konditionen (Verhältnis von Preis, Größe und Ausstattung) angeboten werden.

Zur Überprüfung dieser Hypothese diente Frage 3 des Fragebogens: Gründung der Genossenschaft trotz bereits am Ort vorhandener Wohnungsbaugenossenschaften.

Befragungsergebnis:

Die graphische Darstellung im Anhang zeigt, daß es im Anschluß an den II. Weltkrieg einen Schub von Wohnungsbaugenossenschaftsgründungen gab. In den Kriegsjahren selbst waren nur wenige Unternehmen gegründet worden, die ersten Gründungen erfolgten 1946; die Gründungszahlen erhöhten sich in den folgenden Jahren, erreichten 1949 ihren Höhepunkt und fielen dann wieder stark zurück. Die Gründungsphase wurde 1954 praktisch abgeschlossen. In den darauffolgenden 20 Jahren ist im Schnitt nur ca. 1 Genossenschaft pro Jahr gegründet worden, während es zwischen 1946 und 1954 im Schnitt ca. 52 Gründungen pro Jahr waren.

Die Befragung aller Gesprächspartner ergab, daß die Gründungen wegen der akuten Notlage erfolgten, da anderweitig nicht mit einer schnellen Wohnungsversorgung zu rechnen war. Nicht nur staatliche Einrichtungen und private Wohnungsanbieter zeigten sich außerstande, die Wohnungsnot zu beseitigen, auch die schon bestehenden Wohnungsbaugenossenschaften konnten oder wollten offenbar keinen entscheidenden Beitrag zur Lösung des Problems leisten.

Der größte Teil der befragten Unternehmen ist in Städten gegründet worden, in denen zum Zeitpunkt der Gründung bereits Wohnungsbaugenossenschaften ansässig waren. Es ist dennoch zur Gründung neuer Genossenschaften gekommen, weil die alteingesessenen Genossenschaften in den meisten Fällen nicht an der Versorgung neu eintretender Mitglieder interessiert waren. In einigen Fällen waren diese Unternehmen mit der Beseitigung von Kriegsschäden an ihrem Wohnungsbestand so ausgelastet, daß sie zu einer Neubautätigkeit nicht in der Lage waren. Einige Geschäftsführer gaben an, man sei außerdem so voller Tatendrang gewesen, daß man seine Kräfte in ein völlig neues Projekt habe einbringen wollen. Die Antwortverteilung in den drei Größenklassen war weitgehend identisch.

EXKURS:

Die graphische Darstellung im Anhang zeigt die Gründungsdaten der zum 31. 12. 1972 berichtenden Wohnungsbaugenossenschaften. Hier wird deutlich, daß der starke Gründungsschub im Gefolge des Wohnungsmangels nach dem II. Weltkrieg kein einmaliger Vorgang war.

Die Darstellung beginnt mit dem Jahre 1889, da in den 20 vorhergehenden Jahren insgesamt nur 8 der heute noch bestehenden Genossenschaften gegründet wurden und die Baugenossenschaftsbewegung von jenem Jahr ab ihren eigentlichen Aufschwung nahm. Zwei Gesetzesakte des Jahres 1889 bewirkten wesentliche Impulse zur Gründung von Wohnungsbaugenossenschaften: das Invaliditäts- und Altersversicherungsgesetz erlaubte den Landesversicherungsanstalten, einen Teil ihres Vermögens in Grundstücken anzulegen, wodurch die Versicherungsanstalten zum Hauptgeldgeber der Genossenschaften wurden[1]. Das Gesetz zur Zulassung von Genossenschaften mit beschränkter Haftung, ebenfalls aus dem Jahre 1889, hatte offenbar entscheidende Bedeutung, denn die zuvor gegründeten Unternehmen mit unbeschränkter Haftung lösten sich fast alle wieder auf[2].

---

1 Vgl. *W. Baumgarten,* Baugenossenschaften. In: Handwörterbuch des Wohnungswesens, Jena 1930, S. 50.

2 Vgl. ebenda.

Baumgarten kennzeichnet den Ursprung der Wohnungsbaugenossenschaften folgendermaßen. „Der Gedanke der Wohnungsherstellung im Wege der Selbsthilfe, der das Wesen der Baugenossenschaften ausmacht, tauchte in Deutschland zuerst in der Mitte der dreißiger Jahre des 19. Jahrhunderts auf, als mit Beginn der Entwicklung zur Großindustrie in den mittleren und größeren Städten in gewissem Umfange eine Wohnungsnot entstand, weil die private Bautätigkeit der gesteigerten Nachfrage, besonders nach kleinen Wohnungen, nicht genügen konnte[3]." Der Wohnungsmangel nahm in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts weiter zu. Gegen Ende des Jahrhunderts verschärfte sich die Mangellage zusehends. Sie war das Ergebnis verschiedener Entwicklungen: verhaltenes Wirtschaftswachstum bis 1895 mit Depressionsphasen, ab 1895 boomartiger Aufschwung mit wenigen Stockungen bis 1913, Rückgang der Auswandererzahlen, Anstieg der Einwandererzahlen aus dem Osten, ab 1894 konnte die Industrie des Deutschen Reiches ausreichend Arbeitsplätze zur Verfügung stellen, so daß die jahrzehntelang negative Wanderungsbilanz positiv wurde[4]. Diese Umstände führten zusammen mit einem erheblichen Geburtenüberschuß zu einem starken Bevölkerungswachstum, das sich besonders in den Industrieregionen des Westens auswirkte. Die zunehmende Verstädterung war nicht nur Ergebnis einer starken Fernwanderung, sondern auch der schubweisen Nachwanderung aus den ländlichen Regionen[5].

Die folgende Darstellung vermittelt ein Bild dieser Vorgänge und der sich verschärfenden Wohnungsnot.

> Die Arbeiterschaft im Ruhrbergbau vervierfachte sich in den Jahren 1896 bis 1913 durch den Zuzug ostdeutscher und polnischer Zuwanderer auf 400 000 Personen; Hamborn wuchs in amerikanischem Tempo innerhalb von 20 Jahren von 8000 auf 150 000 Einwohner[6]. Obwohl der Wohnungsbau aufblühte und im Kaiserreich als „Füh-

3 Ebenda, S. 49.

4 Vgl. *Deutsche Sozialgeschichte,* Dokumente und Skizzen, Bd. 2, 1870-1914, Hrsg. *G. A. Ritter* und *J. Kocka,* München 1974, S. 35 f.

5 Vgl. ebenda, S. 15 und S. 35.

6 Vgl. ebenda, S. 15 und S. 26.

rungssektor" ein Viertel bis ein Drittel des Nettoinvestitionsvolumens ausmachte, wurden die Wohnungsprobleme nur unvollkommen gelöst[7]. Zeitdokumente berichten von teilweise katastrophalen Wohnverhältnissen. Im Jahre 1900 waren in Berlin 43 % aller Haushalte in Einraumwohnungen, 28 % in Zweiraumwohnungen untergebracht; in Einraumwohnungen wurden neben der Familie des Haushaltsvorstandes teilweise bis zu 10 Schlafleute (Untermieter) beherbergt[8]. In anderen Großstädten betrug der Anteil der Einraumwohnungen zwischen 41 % und 55 %, die in 12–26 % der Fälle mit mehr als 6 Personen belegt waren[9]. 1910 ergab eine Umfrage unter Bergleuten, daß die überwiegende Zahl bei einer Verbesserung ihrer finanziellen Situation mehr Geld eher für eine bessere Wohnung als für Nahrung oder Kleidung ausgeben würde[10]. Die Wohnverhältnisse auf dem Lande waren zu jener Zeit nicht besser; teilweise schlief das Gesinde noch in Wandschränken beim Vieh[11].

Die Graphik weist für den Zeitraum 1896 bis 1914 eine starke Gründungswelle auf. Die meisten Gründungen sind bei aufwärts gerichteter Konjunkturentwicklung (z. B. 1897–1899 und 1907–1910) zu verzeichnen, während die Konjunkturkrise von 1901/1902 die Gründungszahlen stark zurückgehen ließ[12]. Tatsächlich sind in jener Zeit vor dem I. Weltkrieg sehr viel mehr Wohnungsbaugenossenschaften gegründet worden, als die Graphik aufweist; $^2/_3$ bis $^3/_4$ der Neugründungen haben sich jedoch im Laufe der Zeit wieder aufgelöst[13].

---

7 Vgl. ebenda, S. 37.

8 Vgl. ebenda, S. 272.

9 Vgl. ebenda.

10 Vgl. ebenda, S. 284.

11 Vgl. ebenda, S. 210.

12 Zur Entwicklung der konjunkturellen Situation und des Volkseinkommens in diesem Zeitabschnitt vgl. *W. G. Hoffmann* und *J. H. Müller*, Das deutsche Volkseinkommen 1851-1957, Tübingen 1959, S. 26-40 und *A. Spiethoff*, Die wirtschaftlichen Wechsellagen, Bd. 2, Lange statistische Reihen, Tübingen und Zürich 1955, passim.

13 Vgl. *W. Baumgarten*, Baugenossenschaften, aaO, S. 50.

Für die Zeit des I. Weltkrieges ist ebenso wie für die des II. Weltkrieges ein fast völliges Erlahmen der Gründungstätigkeit zu verzeichnen. Obwohl der Wohnungsbestand durch den Krieg nicht nennenswert gelitten hatte, setzte bereits 1918 der unterbrochene Gründungsboom wieder ein. Während der Kriegszeit hatte eine starke Demokratisierungsbewegung eingesetzt, die sich z. B. in den Bodenreformplänen, der Erstarkung der Gewerkschaftsbewegung und der Abschaffung des Dreiklassenwahlrechts ausdrückte. Die Arbeiter drängten aufgrund ihres neuen Selbstbewußtseins auf eine Verbesserung der sehr schlechten Wohnverhältnisse der Vorkriegszeit. Die Zahlen der Genossenschaftsgründungen erreichten 1919 ihren Höhepunkt. Ein zweiter Gründungsschub setzte 1920/21 im Gefolge der 4–5 Mio zurückkehrenden Soldaten ein, die mit Wohnungen versorgt werden wollten. Zur Zeit der galoppierenden Inflation 1922/23 gingen die Gründungszahlen wieder stark zurück. Nach Einführung der Rentenmark und der damit einhergehenden wirtschaftlichen Gesundung der Wirtschaft setzte nochmals ein Gründungsschub ein, der, nachdem er bereits abgeflacht war, durch die Weltwirtschaftskrise des Jahres 1929 fast völlig gestoppt wurde. In der nachfolgenden depressiven Phase kam es nur zu wenigen Neugründungen.

Die Zahl der Gründungen nach dem I. Weltkrieg war tatsächlich um ein Vielfaches höher als in der Graphik ausgewiesen. Teilweise überlebten jedoch nur weniger als 10 % der in einem Jahr gegründeten Unternehmen[14]. Im Zuge des allgemeinen Gründungs- und Organisationsfiebers jener Zeit war es zu einer Flut von Gründungen gekommen, hinter denen oftmals nicht die notwendige Erfahrung zur Führung eines Unternehmens stand[15]. Der Wirtschaftsaufschwung Mitte der dreißiger Jahre brachte nochmal ein schwaches Aufleben der Gründungstätigkeit.

b) Gründungskonstellationen

Untersuchungshypothese:

Wohnungsbaugenossenschaften gehen aus einer der folgenden Gründungskonstellationen hervor:

14 Vgl. ebenda, S. 51.

15 Vgl. *J. Tiemann,* Die Entwicklung der deutschen Baugenossenschaften, Diss. Graz 1967, S. 110.

Konstellation	Gründer	Zielsetzung	Art der Unternehmensführung
I a	Mitgliedergruppe	Selbstversorgung mit dem privaten Gut „Wohnung“	Selbstverwaltung durch die Mitglieder mittels ehrenamtlicher oder nebenamtlicher Vorstandsmitglieder
I b	Mitgliedergruppe	Selbstversorgung mit dem privaten Gut „Wohnung“	Beschäftigung eines hauptamtlichen Geschäftsführers durch die Mitglieder
II	Manager	Produktion der privaten Güter „Wohnungen“ für einen besonders aufnahmefähigen Markt	Autonomer Manager

Die Darstellung soll folgenden Sachverhalt ausdrücken:

Es gibt zwei deutlich voneinander zu unterscheidende Gründungskonstellationen.

1. Eine Gruppe von Wohnungssuchenden will sich unmittelbar mit dem privaten Gut „Wohnung“ versorgen. Ab einer bestimmten Größe der Gruppe, für die der Bau von Wohnungen beabsichtigt ist, wird ein hauptamtlicher Geschäftsführer von den Mitgliedern angestellt, dem die Erstellung und spätere Verwaltung der Wohnungen übertragen wird (I b). In kleinen Gruppen wird diese Aufgabe von den Mitgliedern in

Selbstverwaltung mittels ehren- oder nebenamtlicher Vorstandsmitglieder wahrgenommen (I a). Die eigentliche Gründungsinitiative kann von Wohnungssuchenden selbst oder von Vertretern bereits bestehender Organisationen ausgehen, die eine „Geburtshelferfunktion" ausüben, ohne für sich eine Wohnungsversorgung durch die Genossenschaft anzustreben.

2. Ein Manager schafft das nicht-individuelle Gut „Verbesserung der Wohnsituation" durch die Produktion des privaten Gutes „Wohnungen" für eine große Gruppe von Wohnungssuchenden, die möglicherweise ein gemeinsames Identitätsmerkmal aufweisen (z. B. Flüchtlinge), und von denen der Manager annimmt, daß sie sich nicht allein aus eigener Kraft versorgen können (II).

Bei den Konstellationen Ia und Ib werden die Gründer einerseits durch den Wunsch motiviert, überhaupt zu einer Wohnung zu kommen und andererseits durch die Aussicht, mit Hilfe des genossenschaftlichen Zusammenschlusses besonders günstige Konditionen zu erhalten. Gegenüber individuellem, einmaligem Bauen verspricht das genossenschaftliche Bauen neben verbesserten Fremd- und Restfinanzierungsmöglichkeiten eine effizientere Bautätigkeit durch die Spezialisierung und Sachkenntnis des Vorstands bzw. des Geschäftsführers. Gegenüber Mietverhältnissen bei privaten Vermietern verspricht die genossenschaftliche Wohnform erhebliche Vorteile (Unkündbarkeit der Wohnung, Mitspracherecht, günstige Miete).

Bei der Konstellation II erwarten die Gründer aus ihrer Tätigkeit positive Anreize in Form von Ansehen, Einfluß, Befriedigung sozialen Verantwortungsgefühls und in der Regel auch Einkommen.

Zur Überprüfung dieser Hypothese dienten folgende Fragen des Fragebogens:

1. Anzahl und sozialer Status der Gründer, Art der Gemeinschaft bzw. der Kontaktnahme der Gründergruppe
2. Herausragende Persönlichkeit unter den Gründern, deren Merkmale und weitere Tätigkeit bei der Entwicklung der Genossenschaft
5. Art der geplanten Baumaßnahmen
6. Unmittelbare Zielsetzung bei der Gründung

7. Finanzierungsvorteile

8. Nichtmitgliedergeschäft

34. Art der Geschäftsführung

Befragungsergebnis:

Die Ergebnisse der Befragung zeigen, daß deutlich voneinander abweichende Gründungskonstellationen in der Realität vorkommen.

Die heute größten Unternehmen sind aus den zahlenmäßig kleinsten Gründergruppen mit durchschnittlich 15 Personen hervorgegangen. Die kleinen Unternehmen hatten durchschnittlich 40 Gründungsmitglieder, während die mittleren Unternehmen mit 60 Gründern die größte Personenzahl aufwiesen.

Die überwiegende Zahl der großen Genossenschaften wurde von Leuten gegründet, die ausnahmslos einer gehobenen sozialen Schicht angehörten; bei 2 großen Unternehmen gibt es kein eindeutiges soziales Schwergewicht, in keinem Fall jedoch entstammten bei den großen Unternehmen die Gründer vorwiegend unteren sozialen Schichten. Bei den kleinen und mittleren Unternehmen sind die Verhältnisse deutlich anders. Während bei den mittleren Unternehmen Gründungen von Personen mit unterer, gemischter wie höherer sozialer Stellung etwa gleich häufig festgestellt wurden, sind die kleinen Genossenschaften zu etwa gleichen Teilen von Personen niedriger wie gemischter sozialer Stellung, jedoch in keinem Falle überwiegend höherer sozialer Stellung gegründet worden.

Die Art bzw. der Ursprung des Kontaktes zwischen den Gründern unterscheidet sich ebenfalls. Die kleinen und mittleren Genossenschaften sind ausschließlich aus bereits etablierten Organisationen mit anderen – nicht wohnungswirtschaftlichen – Zielsetzungen, wie z. B. dem Katholischen Arbeiterbund, Parteien, Kirchen, Behörden und Unternehmen, hervorgegangen, wobei die Gründerpersönlichkeiten teils aus eigener Initiative, teils auf Weisung ihrer Dienststelle aktiv wurden. Die großen Unternehmen dagegen hatten fast alle ihren Ursprung in durch die Auswirkungen des Krieges spontan gebildeten Notgemeinschaften. Bei allen drei Größenklassen sind je einmal die Gründer auf die Zeitungsannonce einer sehr kleinen, initiativen Gruppe hin zusammengekommen.

Bei sämtlichen Genossenschaftsgründungen haben einzelne Personen eine besondere Rolle gespielt. Fast überall handelte es sich dabei um 1 bis 2, in wenigen Fällen auch um 3 Personen. Bei den qualifizierenden Merkmalen sind allerdings deutliche Unterschiede festzustellen. Bei den großen Unternehmen wurde zu gleichen Teilen die besondere Stellung innerhalb der Gruppe und herausragende Führungsqualitäten als besondere Merkmale genannt; in keinem einzigen Falle wiesen die Gründerpersönlichkeiten der heute größten Unternehmen wohnungswirtschaftliche Erfahrungen auf. Als Berufe wurden genannt: Rechtsanwalt, Berufsoffizier, Kaufmann.

Bei den kleinen und mittleren Unternehmen hatten in jeweils fast der Hälfte der Fälle die Gründerpersönlichkeiten wohnungswirtschaftliche Erfahrung, herausragende Führungsqualität wurde lediglich einmal angegeben, während für fast alle Gründerpersönlichkeiten deren besondere Stellung innerhalb der Gruppe betont wurde. Dieser Tatbestand wird bei Berücksichtigung der entsprechenden Berufsangaben sofort verständlich. Bei den mittleren Unternehmen wurden als Berufe 3 KAB Sekretäre, 2 Oberkreisdirektoren sowie ein alteingesessener Unternehmer, ein Abgeordneter und ein Steuerberater genannt. Bei den kleinen Unternehmen wurden 5 Personen der kommunalen Verwaltung bzw. Politik sowie ein kirchlicher Würdenträger und ein Betriebsratsvorsitzender angeführt.

Bei einigen kleinen und mittleren Genossenschaften kann man beobachten, daß die Gründerpersönlichkeiten ihre Beteiligung an der Genossenschaft offenbar nur als vorübergehendes Engagement betrachtet haben und nach Ingangsetzen der Geschäftstätigkeit wieder in den Hintergrund getreten sind. Sie haben die Tätigkeit der Genossenschaft besonders zu Beginn dadurch unterstützt, daß sie – häufig kraft ihres Berufes bzw. ihres Amtes – bei der Grundstücksbeschaffung behilflich waren und in Organisations- und Finanzierungsfragen Ratschläge gaben. Für ihre eigene Person haben sie fast nie eine genossenschaftliche Wohnungsversorgung angestrebt. Die weiterhin aktiven Gründerpersönlichkeiten sind den Genossenschaften als Mitglieder des Aufsichtsrates, meistens als Vorsitzende, treu geblieben. Nur in zwei Fällen haben sie die Funktion eines geschäftsführenden Vorstandsmitgliedes übernommen.

Bei den großen Genossenschaften zeigt sich ein ganz anderes Verhalten der Gründungsmitglieder. In allen Fällen ist zumindest eine der Gründungspersönlichkeiten weiterhin als treibende Kraft, in der Regel sogar als geschäftsführendes Vorstandsmitglied, in der Genossenschaft geblieben, bei der Mehrzahl der Unternehmen sind sie noch bis heute in dieser Funktion tätig. Zwei dieser Gründer sind durch Tod ausgeschieden, einer ist nach Erreichen der Altersgrenze als Vorsitzender in den Aufsichtsrat übergewechselt. In den ursprünglich geplanten Baumaßnahmen zeigen sich geringe Unterschiede zwischen den Größenklassen.

Bei den kleinen Genossenschaften stand der Bau von Eigentumsmaßnahmen im Vordergrund, lediglich bei 2 der kleinen Unternehmen sollten ausschließlich Mietwohnungen gebaut werden, wofür ideologische Gründe kommunistisch/sozialistischer Art ausschlaggebend waren. Zum Teil sollten die Eigenheime und Kleinsiedlungen als Betreuungsmaßnahmen durchgeführt werden. Von den mittleren Unternehmen strebte die Hälfte an, das Schwergewicht auf den Eigenheimbau (teilweise als Betreuungsmaßnahme) zu legen. Die andere Hälfte wollte hauptsächlich Mietwohnungen erstellen. Bei den großen Unternehmen neigten die Gründer ursprünglich etwas stärker der Erstellung von Eigentumsmaßnahmen zu; zum Teil sollten Mietwohnungsbau und Eigentumsbau von vornherein als gleichgewichtige Ziele nebeneinanderstehen.

Zur Gründung der Wohnungsbaugenossenschaften, gleich welcher Größenklasse sie heute zuzurechnen sind, ist es einzig und allein wegen der akuten Wohnungsnot gekommen. Im Anfang ging es den Unternehmen ausschließlich um Bedarfsbefriedigung überhaupt, in keinem Fall bestand von vornherein auch die Absicht, einen gegenüber anderen Anbietern verbesserten Wohnstandard zu verwirklichen. In einigen Fällen diente die Institution Wohnungsbaugenossenschaft insbesondere auch als Koordinationsstelle für Selbsthilfegruppen. Solche Selbsthilfegruppen hat es bei den großen Unternehmen lediglich in einem Falle in bedeutenderem Umfange gegeben, in den kleinen und mittleren Genossenschaften jedoch fast überall dort, wo Eigentumsmaßnahmen, vorwiegend in Form von Kleinsiedlungen, erstellt wurden. Diese Selbsthilfegruppen sahen ihre Bedeutung weniger in einem Rationalisierungseffekt, sondern fast ausschließlich darin, durch manuelle Eigenleistungen fehlendes Eigenkapital zu ersetzen. Viele Mitglieder vorwiegend kleinerer Genos-

senschaften sind auf diese Weise zu einem eigenen Haus gekommen, ohne überhaupt über Eigenkapital verfügt zu haben.

Alle befragten Geschäftsführer gaben übereinstimmend an, daß die dominierende Vorteilserwartung bei der Vereinbarung der wohnungsbaugenossenschaftlichen Zusammenarbeit auf dem Gebiet der Finanzierung lag. Die Vertreter der großen Unternehmen betonten dabei, daß die Masse der Bevölkerung in Finanzierungsfragen hilflos sei. Die für den Laien oft schwer verständlichen Formulierungen der gesetzlichen Förderungsbestimmungen und die Scheu im Umgang mit den Bewilligungsstellen seien für den größten Teil der Bevölkerung unüberwindbare Hürden beim Zugang zu öffentlichen Mitteln gewesen. Für die Gründer und Mitarbeiter ihrer Unternehmen sei die Aufgabe der Beschaffung öffentlicher Mittel sehr viel leichter gewesen als für den „kleinen Mann". Auch bei der Aufnahme von Kapitalmarktmitteln sei eine Genossenschaft mit starker Bautätigkeit gegenüber einem privaten Bauherrn im Vorteil gewesen.

Bei den kleinen und mittleren Genossenschaften wurden die besseren Möglichkeiten der Kapitalbeschaffung gegenüber individuellem Bauen ebenfalls als entscheidender Vorteil angesehen. Hier wurde ganz besonders hervorgehoben, daß, um überhaupt in den Genuß einer Förderung mit öffentlichen Mitteln zu kommen, für die Durchführung eines Bauvorhabens ein Betreuer nachzuweisen war. Diese Bestimmung machte es dem einzelnen von vornherein unmöglich, in eigener Regie ein öffentlich gefördertes Bauvorhaben, z. B. ein Einfamilienhaus oder eine Kleinsiedlung, zu erstellen. Diese enggefaßten Bestimmungen wurden später dadurch gelockert, daß freie Architekten als Betreuer anerkannt wurden. Weitere Vorteile bot die Institution Genossenschaft bei der Grundstücksbeschaffung, bei der Aufstellung von Finanzierungsplänen und bei der Bereitstellung von Kapitalmarktmitteln.

Die Frage, ob die Geschäftsanteile neu eingetretener Mitglieder zum Teil als vorübergehende Vorleistung für die Versorgung von zuvor eingetretenen, noch unversorgten Mitgliedern verwendet wurden, wurde je nach Größenklasse der Unternehmen unterschiedlich beantwortet. Mit einer Ausnahme gaben die kleinen Genossenschaften an, daß sie die Geschäftsanteile neuer Mitglieder zur Deckung von Finanzierungslücken

eingesetzt hätten, wenn sonst die notwendige Eigenkapitalquote nicht zustande gekommen wäre. Von den 8 mittleren Unternehmen erklärten 5, daß sie ebenso verfahren seien. Manche betonten ausdrücklich, daß sie soviele Mitglieder wie eben möglich aufgenommen hätten, um so die Eigenkapitalausstattung der Genossenschaft zu verbessern. Eine strikte Bindung von Geschäftsanteilen an die Versorgung der Zeichner dieser Anteile mit Wohnungen fand nicht statt, vielmehr wurden die Geschäftsanteile, so wörtlich ein Geschäftsführer, „in einem großen Topf gesammelt und die Bauvorhaben je nach der Höhe der zugeteilten öffentlichen Mittel und nach der Kapazität der Genossenschaft sukzessive durchgeführt".

Die großen Genossenschaften gaben in der Mehrzahl an, Mitgliedsleistungen nicht als Vorleistungen verwendet zu haben. Dabei wurde in allen Fällen betont, daß diese Praxis zum einen gesetzlich nicht zulässig sei und zum anderen ein Heer von längere Zeit unversorgten Mitgliedern auf die Dauer zu Unstimmigkeiten und Verärgerung geführt hätte. Unversorgte Mitglieder beanspruchten die Verwaltung übermäßig, weil sie ständig in die Sprechstunden kämen, um zu erfahren, wann sie mit einer Versorgung rechnen könnten. Außerdem stellt ein großer Kreis unversorgter Mitglieder insofern eine erhebliche Bedrohung für die Existenz der Genossenschaft dar, als ein plötzlicher Massenaustritt von verärgerten Mitgliedern dem Unternehmen soviel Liquidität entziehen würde, daß selbst die erst nach zwei Jahren fällige Rückzahlbarkeit der Geschäftsanteile die Genossenschaft nicht vor dem Zusammenbruch bewahren könnte. Einige der großen Genossenschaften sind darum nach ihrer eigenen Aussage stets so verfahren, daß sie erst dann Mitglieder aufgenommen haben, wenn sie ihnen eine Versorgung mit Wohnraum zu einem feststehenden Termin zusagen konnten. Wenn auch von diesen Genossenschaften angegeben wurde, daß sie nicht mit Vorleistungen Finanzierungslücken aufgefüllt hätten, so finden sich doch in den Geschäftsberichten eben dieser Unternehmen sichere Anhaltspunkte dafür, daß heute die versorgten Mitglieder im Zuge von „Nachleistungen" die Eigenkapitallücke bei Neubauten für Neumitglieder auffüllen. Anders jedenfalls kann eine konkrete Anmerkung in einem Geschäftsbericht nicht interpretiert werden, die besagt, daß von dem erforderlichen Eigenmitteleinsatz von 2,1 Mio DM für eine große Bau-

maßnahme lediglich 0,3 Mio DM aus der Übernahme von Geschäftsanteilen stammte, während der Rest von 1,8 Mio DM (gut 85 %) als „Gemeinschaftsleistung" von der Genossenschaft (das sind die vorhandenen Mitglieder), aufgebracht werden mußte.

Die Häufigkeit der Zulassung von Nichtmitgliedergeschäften ist in den Größenklassen unterschiedlich. Die Mehrzahl der kleinen Genossenschaften hat das Nichtmitgliedergeschäft generell ausgeschlossen. Bei den restlichen kleinen Unternehmen beschränkt sich die Zulassung auf die Betreuung von Bauvorhaben. Da die Genossenschaften hier ohne ein geschäftliches Risiko Gebühren einnehmen können, die zur Deckung der Geschäftskosten beitragen, verzichtet man in den Fällen auf eine Mitgliedschaft, wo die betreuten Bauherren die Übernahme von Geschäftsanteilen ablehnen und das Beharren der Genossenschaft auf einer Mitgliedschaft zum Verlust des Betreuungsgeschäftes führen würde.

Von den 8 mittleren Genossenschaften hat lediglich eine Nichtmitgliedergeschäfte generell ausgeschlossen. Die Zulassung gilt in der Regel für Betreuungsbauvorhaben, wobei die Gründe und die Handhabung der Zulassung denen der kleinen Genossenschaften entsprechen; außerdem dürfen in den Fällen Wohnungen an Nichtmitglieder vermietet werden, in denen für die Errichtung dieser Wohnungen von dritter Seite angemessene Finanzierungsbeiträge geleistet worden sind. Nichtmitgliedergeschäfte sind nur bei einer einzigen Genossenschaft von vornherein zugelassen worden, während sie bei den anderen Unternehmen im Laufe der Zeit in die Satzung aufgenommen wurden.

Mit der durch die Änderung des Genossenschaftsgesetzes notwendig gewordenen Satzungsreform haben einige Genossenschaften alle Arten von Nichtmitgliedergeschäften generell eingeführt. Die Zulassung von Nichtmitgliedergeschäften wurde von allen Unternehmen damit begründet, daß durch eine Ausdehnung der geschäftlichen Aktivitäten eine bessere Auslastung der Verwaltungskapazität erreicht werden kann und die Gebühren aus diesem Geschäft die Kosten der Wohnungsverwaltung mittragen, die aus den gesetzlich vorgeschriebenen bzw. zulässigen Gebührensätzen nicht gedeckt werden können.

Bei allen großen Genossenschaften sind Nichtmitgliedergeschäfte zugelassen. Bei der Mehrzahl der Unternehmen gilt diese Zulassung für die Vermietung von Wohnungen mit Finanzierungsbeiträgen von dritter Seite (z. B. ERP Sonderprogramme für Spätaussiedler, Werkswohnungen, Landes- und Bundeswehrbedienstetenwohnungen) und für Betreuungsbaumaßnahmen.

In einem Falle können nur die Mitarbeiter der Genossenschaft als Nichtmitglieder Wohnungen mieten; die Geschäftsleitung begründete diese Bestimmung damit, daß man sich nicht in den Mitarbeitern, die über alle Geschehnisse in der Genossenschaft am besten informiert seien, unliebsame Kritiker heranziehen wolle. Die Mitarbeiter seien die einzigen, die in der Lage seien, der Verwaltung in der Generalversammlung, so wörtlich, „dumme Fragen zu stellen".

Die meisten großen Unternehmen haben das (beschränkte) Nichtmitgliedergeschäft von Anfang an oder schon kurz nach der Gründung zugelassen. In einigen Fällen ist die Zulassung in jüngster Zeit auch auf das Vermietungsgeschäft ausgedehnt worden. Eine Genossenschaft gab als Begründung für diesen Schritt an, daß andernfalls schon heute ein Teil des Wohnungsbestandes nicht mehr zu vermieten sei: „Die Vermietung von Wohnungen an Nichtmitglieder – und damit der Verzicht auf die Zeichnung von Geschäftsanteilen – ist uns lieber, als Wohnungen für längere Zeit leerstehen zu haben."

Von den kleinen Genossenschaften verfügen heute 4 über eine hauptamtliche Geschäftsführung, während 1 Unternehmen nebenamtlich und 2 Unternehmen ehrenamtlich geleitet werden. Bei den letzteren handelt es sich um die kleinsten Unternehmen. In 4 Fällen war die heute bestehende Konzeption von Beginn an gewählt worden, bei 3 Unternehmen haben sich im Zeitablauf Änderungen ergeben. Ein sehr kleines Unternehmen, das ausschließlich Eigentumsmaßnahmen erstellt hat, hatte ursprünglich einen hauptamtlichen Geschäftsführer, der 1958, als das letzte Haus gebaut worden war, entlassen wurde. Daraufhin wurde die Verwaltung von einem der Initiatoren des Unternehmens in ehrenamtlicher Funktion übernommen. In einem Fall führten besondere persönliche Umstände zur Entlassung des nebenamtlichen geschäftsführenden

Vorstandsmitglieds und zur Einstellung eines niedrig besoldeten hauptamtlichen Geschäftsführers. Bei einem Unternehmen wurde die ursprünglich ehrenamtliche Geschäftsführung nach einer Bauleistung von ca. 100 Wohnungen durch ein hauptamtliches geschäftsführendes Vorstandsmitglied ersetzt.

Die mittleren Genossenschaften verfügen heute ausnahmslos über eine hauptamtliche Geschäftsführung. Davon hat lediglich ein Unternehmen mit einer nebenamtlichen Geschäftsführung begonnen, die 1960, nach Erreichen eines zu großen Verwaltungsumfanges, durch ein voll besoldetes geschäftsführendes Vorstandsmitglied ersetzt wurde. Alle anderen Unternehmen hatten von Anfang an eine hauptamtliche Geschäftsführung.

Die großen Genossenschaften beschäftigten alle vom ersten Tage an, spätestens nach Ingangsetzen einer Bautätigkeit, hauptamtliche Vorstandsmitglieder bzw. Geschäftsführer.

c) Entscheidung für die genossenschaftliche Rechtsform

Untersuchungshypothese:

Wohnungssuchende wählen für eine Kooperation die Rechtsform der Genossenschaft, weil dadurch a) getroffene Vereinbarungen auf die Basis positiven Rechts gestellt sind, b) diese Rechtsform in der Bevölkerung bekannt ist, c) formal abgesicherte, demokratische Rechte jedes einzelnen bestehen, d) ein evtl. eingesetzter Verwaltungsbeauftragter wirksam kontrolliert werden kann.

Manager wählen die Rechtsform der Genossenschaft, weil sie a) eine wirksame Kapitalsammelfunktion erfüllt, b) eine dauernde und unkomplizierte Neuaufnahme von Mitgliedern erlaubt c) Vertrauenspotential in der Bevölkerung besitzt, d) keine Behinderung bei der Durchsetzung ihrer unternehmerischen Zielsetzung erwarten läßt.

Zur Überprüfung dieser Hypothesen diente die Frage 4. des Fragebogens:

Wahl der Rechtsreform.

Befragungsergebnis:

Für die Wahl der genossenschaftlichen Rechtsform konnten die Vertreter der Genossenschaften in den seltensten Fällen konkrete Gründe angeben. Häufig wurde vermerkt, daß der Gründungsakt so weit zurückliege, daß man sich an die Einzelheiten der damaligen Überlegungen nicht mehr genau entsinnen könne. Bei nahezu allen kleinen Genossenschaften waren alternative Rechtsformen nicht bekannt oder wurden zumindest nicht erwogen. Die Rechtsform „Genossenschaft" wurde fast zwangsläufig deshalb gewählt, weil sie weiten Bevölkerungskreisen bekannt ist und als „solide Konstruktion" Vertrauen genießt. Zwei Geschäftsführer gaben an, daß die Kapitalsammelfunktion von wesentlicher Bedeutung gewesen sei. In einem Fall wurden als wichtige Entscheidungsgründe die Mitspracherechte der Mitglieder, Beschränkung der Haftung und gute Möglichkeiten der Fremdmittelbeschaffung genannt. Über die Hälfte der mittleren Unternehmen hat ebenfalls keine alternative Rechtsform in Erwägung gezogen. In 3 Fällen schlug der Verband auf Anfrage die Genossenschaft als geeignetste Konstruktion vor. Zwei durch direktes Betreiben von Kommunen ins Leben gerufene Unternehmen wurden aus finanziellen Gründen nicht als Gesellschaft mit beschränkter Haftung, sondern als Genossenschaft gegründet, da die Kommunen außerstande waren, eine Gesellschaft sofort mit einem größeren Startkapital auszustatten. Zusätzlich wurde die Wahl der Genossenschaft in einigen Fällen mit der Bekanntheit und dem Vertrauen in diese Rechtsform begründet.

Fast alle Geschäftsführer der großen Genossenschaften führten als wichtigtes Entscheidungskriterium die Kapitalsammelfunktion und die Möglichkeit ständigen Mitgliederzuwachses bei der genossenschaftlichen Rechtsform an. Die Gesellschaft mit beschränkter Haftung sei aufgrund dieser Überlegungen von vornherein ausgeschieden, zumal das Stammkapital eines gemeinnützigen Wohnungsunternehmens in dieser Rechtsform mindestens 50 000 DM betragen muß. Die BGB-Gesellschaft und der wirtschaftliche Verein waren nach Aussage mehrerer Befragter keine geeigneten Rechtsformen, da sie in der Bevölkerung nicht das nötige Vertrauen erweckt hätten. Eine Genossenschaft dagegen besäße wegen ihres großen Bekanntheitsgrades von Anfang an einen gewissen Vertrauensvorschuß.

2. *Die Fortentwicklung von Wohnungsbaugenossenschaften*

a) Die Vorteilserwartung der Gruppen im Zeitablauf

Untersuchungshypothese:

Eine Genossenschaft gemäß Konstellation Ia nimmt solange neue Mitglieder auf, wie sich dadurch einerseits eine Konsolidierung der Eigenkapitalausstattung und andererseits durch weitere Bauvorhaben eine größere Typenvielfalt der angebotenen Mietwohnungen ergibt. Darüber hinaus fördern die Mitglieder in Konstellation Ib solange einen Mitgliederzuwachs und eine weitere Bautätigkeit, wie sich dadurch die anteiligen Kosten des Geschäftsführers senken lassen. Nach Erreichen dieser günstigen Unternehmensgrößen bestehen die Genossenschaften als Verwaltungen fort. Darüber hinausgehende Wachstumsimpulse können bei Ib vom Geschäftsführer ausgehen; die Geschäftsführer halten die Bautätigkeit zumindest so lange aufrecht, bis ihr eigener Arbeitsplatz gesichert ist. Die Mitglieder dulden ein weiteres Wachstum nur dann, wenn sie dafür keine Beiträge, beispielsweise in Form von erhöhten Genossenschaftsanteilen, zu leisten haben und sich auch sonst die Qualität ihrer Versorgung nicht verschlechtert.

Die Manager von Genossenschaften gemäß Konstellation II verfolgen solange eine Wachstumsstrategie, wie sie quantitativ oder qualitativ das nicht-individuelle Gut „Verbesserung der Wohnsituation" produzieren können und dadurch positive Anreize empfangen. Dabei kann ein großes bewältigtes Bauvolumen und insbesondere ein umfangreicher Wohnungsbestand tendenziell retardierend auf weitere Bautätigkeit wirken, da die positiven Anreize von einer gewissen Größenordnung an nur unterproportional zunehmen. Die Mitglieder sind nicht bereit, durch ihre Zustimmung zu einer Erhöhung der Geschäftsanteile zum Wachstum der Genossenschaft beizutragen. Die Manager handeln gemäß den Erfordernissen des Marktes, indem sie sich beispielsweise bei sinkender Nachfrage nach Mietwohnungen und bei verringerter öffentlicher Förderung verstärkt Eigentumsmaßnahmen insbesondere in Form von Eigentumswohnungen zuwenden. Sinkende Nachfrage nach Wohnungen fördert Bestrebungen der Manager, sich neue Aufgabengebiete zu erschließen.

Zur Überprüfung dieser Hypothese dienten folgende Fragen des Fragebogens:

9. Die Verwirklichung der Gründungsabsichten; das heutige unternehmerische Schwergewicht; das voraussichtliche zukünftige unternehmerische Schwergewicht;
10. Das Verhältnis zwischen quantitativer und qualitativer Zielsetzung bei der Durchführung von Bauvorhaben; der Standard der heute erstellten Wohnungen;
11. Der Zeitpunkt der Umstellung der alten Wohnungen auf den heutigen Standard;
13. Finanzierung der Bauvorhaben;
14. Die Möglichkeiten bei der Beschaffung öffentlicher Mittel;
15. Beschäftigung eigener oder fremder Architekten; Mitgliedschaftliche Bindung von Unternehmern und freien Architekten an die Genossenschaft;
16. Standortschwerpunkt der Baumaßnahmen;
17. Mengenmäßige Bautätigkeit im Zeitablauf.

Befragungsergebisse:

Sämtliche Unternehmen, gleich welcher Größenklasse sie angehören, antworteten auf die Frage, ob sie die bei der Gründung vorhandenen Zielsetzungen in der Vergangenheit hätten verwirklichen können, spontan mit „ja". Lediglich der Vertreter einer kleinen Genossenschaft äußerte, daß dieses „ja" mit kleinen Abstrichen gelte, da man wohl nicht alle der ursprünglichen Zielsetzungen in die Tat habe umsetzen können. Die Vertreter der großen Genossenschaften sagten aus, daß man die gesteckten Ziele nicht nur erreicht, sondern sogar übertroffen habe; in der Nachkriegssituation hätten sie (die Gründer und Geschäftsführer der heute großen Genossenschaften) nicht geglaubt, daß ihre Unternehmen eine so große Martkgeltung hätten erreichen und damit zur Versorgung derartig vieler Menschen mit Wohnraum hätten beitragen können.

Der Mietwohnungsbau ist bei den befragten kleinen Genossenschaften vollkommen zum Erliegen gekommen. Auch wenn nach den Gründungs-

absichten vorwiegend Eigentumsmaßnahmen durchgeführt werden sollten, haben nahezu alle kleinen Genossenschaften in der Vergangenheit auch Mietwohnungen gebaut, um der Genossenschaft durch die laufenden Einnahmen einen stärkeren finanziellen Rückhalt zu geben. Mittlerweile sind jedoch die Herstellungskosten durch die gestiegenen Bau- und Grundstückspreise und das hohe Zinsniveau so stark gestiegen, daß ein kostenmäßig ermittelter Mietpreis nicht mehr zu erzielen ist. Selbst durch die gegenwärtig gezahlten Aufwendungszuschüsse kommen keine tragbaren Mieten zustande. Die kleinen Genossenschaften, die keinen hauptamtlichen Geschäftsführer beschäftigen, haben sich darum ausnahmslos der Wohnungsverwaltung zugewandt. Außer der Verwaltung der Mietwohnungen haben diese Genossenschaften noch die Inkassofunktion bei der Abrechnung von Eigentumsmaßnahmen. Die kleinen Genossenschaften mit hauptamtlichem Geschäftsführer haben ihre Bautätigkeit fast ausschließlich auf Eigentumsmaßnahmen, zum großen Teil in Betreuungsfunktion, verlagert. Dabei hat die Selbsthilfe der Erwerber, die in der Vergangenheit häufig unwesentlich geworden war, in letzter Zeit wieder größere Bedeutung gewonnen. Auch die Errichtung von Eigentumsmaßnahmen wird wegen der stark gestiegenen Kosten zusehends schwieriger. Insbesondere die Baulandbeschaffung stellt einige der kleinen Genossenschaften vor unüberwindbare Schwierigkeiten. Ein Unternehmen hat sich darum hauptsächlich der finanziellen Betreuung von Bauherren zugewandt. In einem Fall gab ein Geschäftsführer an, daß er demnächst ausscheide und die Genossenschaft eine nebenamtliche Geschäftsführung erhalten werde, da das Unternehmen die finanzielle Belastung eines hauptamtlichen Geschäftsführers nicht mehr verkraften könne. Für die Zukunft erwarten die kleinen Genossenschaften, soweit sie überhaupt noch bauen werden, eine Verlagerung auf Baumaßnahmen mit Reihenhäusern und Eigentumswohnungen; auch in Gegenden mit einem traditionellen Vorrang des freistehenden Einfamilienhauses zwingen die hohen Grundstückspreise zu diesen Bauweisen. Zum Teil erwarten die kleinen Genossenschaften ein völliges Erlahmen ihrer Bautätigkeit.

Bei den mittleren Genossenschaften konnte bei der Frage nach dem Schwergewicht ihrer heutigen Tätigkeit keine einheitliche Tendenz festgestellt werden. Es gibt in dieser Gruppe ebenso Genossenschaften, die

früher hauptsächlich Mietwohnungen gebaut haben und nun vorwiegend Eigentumsmaßnahmen errichten wie solche, deren Entwicklung den umgekehrten Verlauf genommen hat. Bei einer Genossenschaft hat das Schwergewicht im Laufe der Zeit mehrmals gewechselt, bei 2 Genossenschaften haben keine Änderungen stattgefunden. Ein Unternehmen hat seine Bautätigkeit bereits nahezu eingestellt und ist vorwiegend als Wohnungsverwalter tätig. Für diese gegenläufigen Entwicklungen werden sowohl die veränderte Nachfrage als auch Finanzierungsschwierigkeiten verantwortlich gemacht. Die Unternehmen, die im Augenblick vorwiegend Mietwohnungen bauen, äußerten, daß Eigentumsmaßnahmen gegenwärtig kaum durchzuführen seien, weil die monatliche Belastung der Erwerber eines Eigenheimes wegen der gestiegenen Kosten so hoch ist, daß die wenigsten Interessenten sie tragen können. Dagegen befürchten die anderen Unternehmen, daß der Mietwohnungsbau beträchtliche Risiken mit sich bringt, da bei sukzessiver Abnahme der Aufwendungszuschüsse die Mieten dieser heute erstellten Wohnungen in einigen Jahren so stark ansteigen werden, daß sie – bei Zugrundelegung der Kostenmiete – mit Sicherheit unvermietbar werden. Diese Unternehmen engagieren sich deshalb, im Gegensatz zu den vorher genannten, im Bau von Eigentumsmaßnahmen, wobei sie bei der Erstellung von Einfamilienhäusern meistens als Betreuer fungieren. Zwei mittlere Genossenschaften gaben an, daß die manuelle Eigenleistung der Erwerber wie in den Nachkriegsjahren heute wieder fehlendes Eigenkapital ersetze; umfangreiche Eigenleistung mache die Betreuung für die Genossenschaft einfacher.

Für die Zukunft erwarten 6 Genossenschaften dieser Gruppe Aktivitäten ihres Unternehmens entsprechend der heutigen Aufteilung, während 2 weitere Unternehmen ihre Hauptaufgabe in der Zukunft in der Wohnungsverwaltung sehen.

Die großen Unternehmen haben ihr Bauvolumen in der jüngsten Vergangenheit verringert. Die Schwerpunkte in den jeweiligen Bauprogrammen sind unterschiedlich gesetzt. Bei 3 Unternehmen dominiert nach wie vor der Bau von Mietwohnungen; ein Unternehmen ist weiterhin im Eigenheimbau, dabei insbesondere als Betreuer, engagiert; 1 Unternehmen verfolgt beide Zielsetzungen wie bisher gleichgewichtig; 2 Unternehmen haben sich vom Mietwohnungsbau verstärkt der Erstellung von Ei-

gentumsmaßnahmen zugewandt. Die Argumente für Änderung bzw. Beibehaltung der ursprünglichen Zielsetzungen entsprechen den zuvor von den mittleren Unternehmen angegebenen Gründen. Bei den großen Unternehmen sind jedoch im Gegensatz zu den mittleren Genossenschaften neue geschäftliche Aktivitäten aufgenommen worden, um die Einbußen auf den traditionellen Betätigungsfeldern auszugleichen. So werden beispielsweise Betreuungsbauvorhaben durchgeführt, die nicht der Bedarfsbefriedigung des Bauherrn selbst dienen, sondern die dieser als Kapitalanlage errichten läßt. Kunden solcher Projekte sind vorwiegend Versicherungen und vermögende Privatleute.

Für die Zukunft erwarten alle großen Genossenschaften eine Aufteilung ihres Bauvolumens entsprechend den heutigen Verhältnissen, wobei jedoch fast ausnahmslos betont wird, daß sie zusätzlich weitere Aufgaben übernehmen werden. Als Beispiele solcher neuer Arbeitsgebiete wurden genannt: Wohnungsergänzungen wie Kindergärten, Schwimmbäder, Einkaufszentren und Kirchen; Sanierung eigenen und fremden Wohnungsbestandes – zum Teil auch Ersatz älterer Bestände; Kommunalbauten; gewerbliche Bauten. Zusätzlich zu den überkommenen Aufgabenbereichen, für die ein absoluter Rückgang der Herstellungszahlen erwartet wird, will man in neue Arbeitsgebiete eindringen, da keine der großen Genossenschaften beabsichtigt, die Wohnungsverwaltung als zentrales Unternehmensziel zu betrachten. Eine Genossenschaft hat für diese neuen Zielsetzungen bereits eine völlige Revision der organisatorischen und rechtlichen Unternehmensstruktur durchgeführt, um die durch die Gemeinnützigkeitsbestimmungen verankerten Beschränkungen des Tätigkeitsfeldes zu überwinden. Die Genossenschaft fungiert in diesem Falle als Obergesellschaft und 100prozentige Eigentümerin einer GmbH, die Trägerin sämtlicher geschäftlichen Aktivitäten ist, während die Genossenschaft praktisch keinen Geschäftsbetrieb mehr hat. Die GmbH hat 8 Tochtergesellschaften unterschiedlichen Beteiligungsgrades in der Rechtsform der GmbH, die sich folgenden Aufgabenbereich widmen: Gewerbebau, Kommunalbau, Städtebau, Anlagen, Verwaltung, Planung, Immobilien, Beteiligungen. In anderen großen Genossenschaften wurde die Möglichkeit einer ähnlichen Umstrukturierung angedeutet.

Auf die Frage nach dem Verhältnis zwischen quantitativer und qualitativer Zielsetzung in der Wohnungsversorgung und dem Zeitpunkt

eines Wechsels in der Vorrangigkeit wurden in den Größenklassen unterschiedliche Angaben gemacht. Von den kleinen Genossenschaften gaben 3 an, daß in ihrem Gebiet immer noch eine gewisse Unterversorgung festzustellen sei, daher habe der quantitative Aspekt auch heute noch einige Bedeutung. Im übrigen sei die qualitative Seite des Wohnens nie vernachlässigt worden. Für die Mehrzahl der kleinen Unternehmen, soweit sie heute noch bauen, stellt etwa das Jahr 1970 den Wendepunkt dar, an dem die qualitative Zielsetzung deutlichen Vorrang bekommen hat. Bei den mittleren Genossenschaften ist bei 6 Unternehmen die qualitative Zielsetzung mittlerweile eindeutig vorrangig; die Wende in der Gewichtigkeit der Zielsetzungen liegt bei diesen Unternehmen in der zweiten Hälfte der 60er Jahre. In 2 Fällen stehen die beiden Zielsetzungen auch heute noch etwa gleichrangig nebeneinander.

Die großen Unternehmen verfolgen alle schon seit längerem die Zielsetzung, qualitativ hochwertige Wohnungen zu produzieren. Die Zeit des akuten Bedarfs, wo die rein mengenmäßige Versorgung Vorrang vor besser ausgestatteten Wohnungen hatte, ist bei diesen Unternehmen in der ersten Hälfte der 60er Jahre zu Ende gegangen.

Die Ausstattungsqualität der heute erstellten Wohnungen steigt tendenziell mit wachsender Unternehmensgröße. Der Mindeststandard ist in jedem Fall durch die gesetzlichen Förderungsbestimmungen vorgegeben, so daß Wohnungen ohne Zentralheizung und ohne Badezimmer schon seit längerem nicht mehr gebaut werden.

Da mehrere der kleinen Unternehmen bereits seit einiger Zeit ihre Bautätigkeit eingestellt haben, konnten sie die Frage nach dem Standard der heute von ihnen erstellten Wohnungen nicht beantworten. Die noch bauenden kleinen Genossenschaften betonten alle, daß ihre Wohnungen über dem gesetzlich vorgeschriebenen Mindestniveau lägen. Ein Geschäftsführer äußerte, daß er besonderen Wert auf den Wärme- und Schallschutz und auf eine ruhige Lage der Wohnungen lege. Soweit Eigentumsmaßnahmen durchgeführt werden, überlassen die Genossenschaften den Erwerbern die Auswahl der Ausstattungsdetails.

Sämtliche Genossenschaften der mittleren Größenklasse erstellen Wohnungen durchschnittlichen bis leicht gehobenen Standards. So gilt neben

der Zentralheizung auch die zentrale Warmwasserversorgung teilweise als Standardausstattung. Die Badezimmer sind heute gefliest; Teppichböden gelten eher als Luxusausstattung; der Wärmeschutz wurde verbessert, die Fenster sind vielfach Kunststoffenster mit Isolierverglasung; Rolläden sind fast überall Standard. Als besonderer Fortschritt wurden allgemein die neuen Wohnungsgrößen genannt, die mit den früher üblichen Größen nicht mehr vergleichbar seien.

Die großen Genossenschaften bauen seit einiger Zeit Wohnungen, deren Ausstattung – nach Aussage ihrer Geschäftsführer – deutlich über dem marktüblichen Niveau liegt. Die Einrichtung von Zentralheizungen wurde schon vor der Aufnahme in die gesetzlichen Förderungsbestimmungen zur Standardausstattung. Eine zentrale Warmwasserversorgung wird in fast allen Fällen eingebaut. Sämtliche Wohnungen verfügen über Balkone, die als Loggien ausgeführt sind. 2 Unternehmen statten die neuen Mietwohnungen grundsätzlich mit Komplettküchen aus; in einem Fall wird in allen Wohnungen ein besonderer Eßplatz vorgesehen. Die Wohnungen sind im Schnitt nicht nur sehr viel größer geworden, man bemüht sich auch um einfallsreichere Grundrisse. Von einer Wohnungsgröße von mehr als ca. 85 qm ab wird in der Regel eine zusätzliche Toilette gebaut, teilweise ein zusätzliches Duschbad. Die Verbesserungen beziehen sich nicht nur auf die Wohnungen selbst, sondern auf die gesamten Wohnanlagen. Außer neuzeitlich ausgestatteten Waschküchen gibt es Gemeinschaftsräume; höhere Gebäude (ab 4 Stockwerke) erhalten Aufzüge. Die großen Unternehmen versuchen, auch das äußere Erscheinungsbild ihrer Gebäude gegenüber früher zu verbessern, indem sie für eine sorgfältige Pflege der Außenanlagen sorgen.

Fast alle großen Unternehmen haben gerade in jüngerer Vergangenheit Baumaßnahmen für besondere Bedürfnisgruppen durchgeführt, z. B. für Kinderreiche, Behinderte und alte Menschen, wobei man von der bautechnischen Seite den speziellen Erfordernissen Rechnung getragen hat. Die Maßnahmen wurden größtenteils in Zusammenarbeit mit den verantwortlichen Behörden durchgeführt.

Die Frage nach der Anpassung der alten Wohnungen an den heute – in ihrem Unternehmen – üblichen Standard wurde insbesondere auf die Ausstattung mit Zentralheizungsanlagen, teils auch auf die mit Bädern

bezogen. Die Unternehmen, die ausschließlich Eigentumsmaßnahmen gebaut haben, äußerten, daß die Besitzer der Eigenheime und Kleinsiedlungen ihren individuellen Wünschen entsprechende Neuerungen durchgeführt hätten. Bei 2 kleinen Unternehmen ist die Umstellung der Mietwohnungen auf Zentralheizungen bereits abgeschlossen. 2 weitere Genossenschaften streben eine Umstellung innerhalb der nächsten 5 Jahre an, wobei der Zeitplan durch die Finanzierungsmöglichkeiten bestimmt wird. Eine Genossenschaft will in dieser Richtung nichts unternehmen, sondern überläßt die Lösung dieses Problems vollkommen der Initiative der Mieter. In Einzelfällen haben sich Mieter auch gegen den Einbau von Zentralheizungen gesperrt.

Von den mittleren Genossenschaften ist noch in keinem Fall die Umstellung auf Zentralheizung abgeschlossen worden. Teilweise hat man aber bereits mit den Änderungsmaßnahmen begonnen. Der Abschluß dieser Arbeiten wird geplant in einem Fall in 3 Jahren, in zwei Fällen in 5 Jahren, in einem Fall in 10 Jahren. Eine Genossenschaft knüpft die Umstellung an die Bedingung, daß mindestens $^2/_3$ der Bewohner eines Wohngebäudes einer Umstellung zustimmen müssen – diese Quote wird nicht immer erreicht. Ein Begrenzungsfaktor bei den Umstellungen ist auch hier das Finanzierungsproblem. Die Geschäftsführer der übrigen 4 Genossenschaften haben nicht die Absicht, Zentralheizungen in die älteren Mietwohnungen einzubauen. Als Gründe wurden genannt, daß manche Mieter keine Zentralheizung haben wollten, andere Mieter die Arbeiten selbst durchführen ließen, bzw. daß es besser sei, die alten Häuser abzureißen und durch neue zu ersetzen. – Bei dem nachträglichen Einbau von Bädern in Kleinwohnungen ergeben sich nach Aussage eines Geschäftsführers häufig Schwierigkeiten: obwohl die Genossenschaft sämtliche Kosten übernimmt, eine kostenlose Ersatzwohnung für die Zeit des Umbaus stellt, die Miete für diese Zeit erläßt und nach dem Einbau eines Bades die Miete nicht erhöht, gäbe es Mieter, die diese Verbesserung auch „nach gutem Zureden" verweigern.

Von einer einzigen Ausnahme abgesehen, haben sämtliche großen Genossenschaften schon heute ihre Mietwohnungen mit Zentralheizungen ausgestattet. Ein Unternehmen plant den Abschluß dieser Arbeiten innerhalb der nächsten 3 Jahre.

Von den 22 befragten Genossenschaften haben alle, mit einer Ausnahme, überwiegend öffentlich geförderte Baumaßnahmen erstellt. Im Mietwohnungsbau wurde nahezu ausschließlich mit öffentlichen Mitteln gebaut.

Bei den Eigentumsmaßnahmen, hier besonders in der Betreuung, wurden auch steuerbegünstigte und freifinanzierte Bauten erstellt; auf diesem Sektor ist die Mehrzahl der Baumaßnahmen jedoch ebenfalls öffentlich gefördert. Eine kleine Genossenschaft hat Kleinsiedlungen ohne öffentliche Mittel bauen können, da ihr im Wege einer Schenkung 200 000 DM von der örtlich ansässigen Industrie zur Verfügung gestellt wurden. Von den kleinen Genossenschaften haben 4 in der Regel ausreichend öffentliche Mittel beschaffen können, während 3 Unternehmen geplante Bauvorhaben wegen mangelnder Förderung manchmal aufschieben mußten. Die Schwierigkeiten bei der Beschaffung dieser Mittel wird auf die Knappheit der allgemein zur Verfügung stehenden Gelder zurückgeführt. Ein Geschäftsführer gab an, daß kommunale Wohnungsunternehmen bevorzugt worden seien; nach 1968 seien die Mittel allgemein knapper geworden.

Die Vertreter der mittleren Unternehmen äußerten, daß sie, teilweise nach einer gewissen Wartezeit, genügend öffentliche Mittel bekommen hätten, lediglich für ein Unternehmen war die Beschaffung schwieriger. Soweit es Wartezeiten in der Zuteilung gab, wurden sie ausschließlich mit der allgemeinen Knappheit begründet.

Bei den großen Genossenschaften ist das Bild genau umgekehrt. In keinem Fall wurde das Maß der öffentlichen Förderung für die Bauvorhaben des jeweiligen Unternehmens als ausreichend empfunden. Die Gründe dafür wurden in fast allen Fällen in der allgemeinen Knappheit, zweimal zusätzlich in der Bevorzugung kommunaler Wohnungsunternehmen und einmal in der Bevorzugung alteingesessener Genossenschaften gesehen. Kein einziges Unternehmen der gesamten Stichprobe gab an, daß private Bauherren bevorzugt worden seien. Die Architektenleistung wird in den kleinen Genossenschaften ausschließlich durch freie Architekten erbracht. Die Architekten sind oder waren in der Mehrzahl der Fälle Mitglieder der Genossenschaft. Bei diesen Unternehmen wurden an Unternehmer und Handwerker ebenfalls nur Aufträge er-

teilt, wenn sie der Genossenschaft beitraten. Diese Praxis wird mit einer Vergrößerung der Eigenkapitalbasis begründet, in einem Fall wurden Haftungsgesichtspunkte angeführt: die Unternehmer haften für mangelhafte Arbeit nicht nur in ihrer Eigenschaft als Unternehmer, sondern zusätzlich als Genossenschaftsmitglieder, was sie zu besonders sorgfältiger Arbeit veranlaßt.

Sämtliche mittleren Genossenschaften verfügen über eine eigene technische Abteilung. Das zur Wohnungsverwaltung bereits übergegangene Unternehmen löst diese Abteilung gerade auf. Ein Unternehmen beschäftigt keinen Architekten, sondern übernimmt nur die Bauleitung. Ein weiteres Unternehmen beschäftigt neben dem eigenen auch freie Architekten, die Mitglieder sein müssen. Die Mehrzahl der mittleren Genossenschaften verlangt von den für sie arbeitenden Unternehmern und Handwerkern, daß sie Mitglieder werden.

Die großen Unternehmen unterhalten alle eine technische Abteilung, eines davon ohne eigenen Entwurfsarchitekten. 3 Genossenschaften arbeiten mit freien Architekten, die in allen Fällen nicht Mitglieder sind. Die Unternehmer und Handwerker der großen Unternehmen werden nicht zur Mitgliedschaft aufgefordert; dennoch sind in einigen Fällen Handwerker als fördernde Mitglieder in die Genossenschaft eingetreten.

Das Betätigungsfeld der kleinen Genossenschaften liegt vorwiegend im Stadtgebiet mit Übergang zum Stadtrand; in ausgesprochen ländlichen Gebieten außerhalb baulicher Verdichtungsräume haben sie nicht oder nur in unbedeutendem Umfang gebaut. Bei den mittleren und großen Genossenschaften ist ein ähnliches Schwergewicht der Baugebiete festzustellen, allerdings mit einer noch stärkeren Tendenz zu städtischen Baugebieten. Dabei ist jedoch anzumerken, daß in der vorliegenden Stichprobe die kleinen Genossenschaften hauptsächlich in kleinen Gemeinden, die größeren dagegen meist in Großstädten angesiedelt sind, so daß „Stadtgebiet" sehr unterschiedliche Bedeutungen haben kann.

Von den 7 kleinen Genossenschaften haben die 3 kleinsten Unternehmen (mit ehren- bzw. nebenamtlichen Vorstandsmitgliedern) ihre Bautätigkeit vor 15 Jahren praktisch eingestellt. 2 hauptamtliche Geschäftsführer gaben an, daß der Umfang der Bautätigkeit in der Vergangenheit bei ihnen etwa gleichmäßig gewesen sei; 2 weitere Geschäftsführer sagten,

daß nach einem lange gleichmäßigen Verlauf seit 1968 ein Aufschwung stattgefunden habe, der mittlerweile jedoch zum Stillstand gekommen sei.

Der Verlauf bei den mittleren Genossenschaften ist nahezu einheitlich. Bis zum Ende der 50er Jahre war ein ansteigender Trend zu verzeichnen, danach gab es eine Stabilisierung auf etwas verringertem Niveau, bis die Bautätigkeit etwa ab 1970 nachließ.

Bei den großen Genossenschaften verlief die Entwicklung anders. Die meisten Unternehmen führten schon kurz nach ihrer Gründung große Bauprogramme durch. Danach stieg die Bautätigkeit weiter; etwa ab Mitte der 60er Jahre verzeichnet ein Unternehmen einen Rückgang, 3 verzeichnen eine Stabilisierung und 3 einen anhaltend steigenden Trend. Für die Zukunft erwartet keine der großen Genossenschaften ein anhaltendes Wachstum im Wohnungsbau, allenfalls einen gleichmäßigen Verlauf auf verringertem Niveau, die meisten jedoch einen Rückgang.

b) Verhältnis Mitglieder – Genossenschaft

Untersuchungshypothese:

In Genossenschaften gemäß Ia nehmen die Mitglieder ihre Interessen gemeinschaftlich wahr. Für die Verwaltungsaufgaben wählen sie ein Mitglied aus ihrer Mitte, das die routinemäßigen Arbeiten in ehren- oder nebenamtlicher Funktion ausführt. In der Konstellation Ib beschäftigen die Mitglieder einen hauptamtlichen Geschäftsführer. Sie haben ein ausgeprägtes Interesse für jene Aktivitäten des Geschäftsführers, die ihre eigene Versorgung durch die Genossenschaft berühren. Unversorgt gebliebene Mitglieder, denen trotz ihres Versorgungsverlangens keine Wohnung zur Verfügung gestellt wird, und Mitglieder, die realitv höhere Mieten als andere zahlen müssen, scheiden auf längere Sicht aus der Genossenschaft aus, wenn sie ihre Interessen in der Genossenschaft nicht durchsetzen können.

Bei aus Konstellation II entstandenen Genossenschaften befinden sich die Mitglieder gegenüber dem Unternehmen in einer Kundensituation: die Manager sind einer organisationsinternen Kontrolle der Mitglieder kaum ausgesetzt. Die Manager müssen dafür sorgen, daß es keine rela-

tiven Unterschiede bei den Mieten innerhalb der Genossenschaft gibt und daß genossenschaftliches Wohnen nicht unvorteilhafter als alternative Versorgungsmöglichkeiten ist (Miethöhe, Komfort, Vertragskonditionen), weil sonst insbesondere bei zunehmendem allgemeinen Wohnungsangebot die Mitglieder eine andere Versorgung wählen und aus der Genossenschaft ausscheiden.

Zur Überprüfung dieser Hypothese dienten folgende Fragen:

18. Beteiligung an den Versammlungen;
19. Art und Zielrichtung der Einflußnahme der Mitglieder auf die Verwaltung;
20. Verfasser der Geschäftspolitik;
21. Wahl des Aufsichtsrates;
22. Abberufung von Vorstandsmitgliedern;
23. Wahlvorschläge zur Vertreterversammlung;
24. Initiatoren des Unternehmenswachstums;
25. Erhöhung von Geschäftsanteilen;
26. Reaktionen auf unterschiedliche Mietpreise;
27. Zahlungsmoral;
12. Verhalten unversorgter Mitglieder;
28. Gründe für das Ausscheiden versorgter Mitglieder.

B e f r a g u n g s e r g e b n i s s e :

Die Geschäftsführer der kleinen Genossenschaften sprachen in keinem Fall von einer starken Beteiligung der Mitglieder an den Generalversammlungen. In 5 Fällen wurde die Teilnahmequote als gering, in 2 Fällen als mittelmäßig angegeben; hierbei muß angemerkt werden, daß die Auffassungen, was eine schwache oder mittelmäßige Beteiligung ist, sehr unterschiedlich waren. Anteilsmäßig liegen die Beteiligungen zwischen 5 % und 30 % mit einem Schwergewicht bei ca. 20 %. Es wurde hervorgehoben, daß fast alle Wohnungsanwärter zu den Versammlungen kommen.

Das Interesse an den Mitgliederversammlungen wurde von den Sprechern aller mittleren Genossenschaften als gering, meistens sogar als sehr gering bezeichnet. Die Nennung der absoluten Besucherzahlen ergibt Quoten zwischen 2 % und 7 %. Es wurde hervorgehoben, daß die Beteiligung früher sehr viel größer gewesen sei; ein Unternehmen hatte bis 1965 einen starken und hat heute einen schwachen Besuch der Mitgliederversammlungen. In den Zeiten der großen Wohnungsnot kamen noch fast alle Mitglieder, nach Entspannung der Lage und nach Zahlung der ersten Dividende ließ das Interesse schlagartig nach. Mitglieder kommen auch heute noch in großer Zahl zu solchen Versammlungen, auf denen über eine Erhöhung des Geschäftsanteils abgestimmt werden soll.

Ein Geschäftsführer berichtete, daß der Geschäftsbericht den Mitgliedern seit einiger Zeit nicht mehr zugeschickt werde, da man mangelndes Interesse vermute und durch diese Maßnahme Kosten sparen wolle. Geschäftsberichte würden seitdem auf Wunsch in der Geschäftsstelle ausgegeben. Von den 1350 Mitgliedern holten regelmäßig nur 2 Personen, die als notorische Nörgler gälten, den Geschäftsbericht ab.

2 mittlere Genossenschaften, die wegen Überschreitung der Mitgliederzahl von 3000 inzwischen zur Vertreterversammlung übergehen mußten, verzeichnen in der Vertreterversammlung einen guten Besuch, während er in der Generalversammlung schlecht war.

Die Geschäftsführer der großen Genossenschaften berichteten übereinstimmend, daß die Vertreterversammlungen gut bis sehr gut besucht seien, wobei Quoten von 80 % bis 95 % genannt wurden. Allgemein wurde angemerkt, daß der Besuch der Mitgliederversammlungen früher häufig schlecht gewesen sei; auch die Beteiligung an den Wahlen zur Vertreterversammlung sei meistens gering. Ein Geschäftsführer sagte, daß die Verwaltung bei der letzten Wahl nach dem geänderten Wahlmodus gemäß dem neuen Genossenschaftsgesetz erhebliche Anstrengungen habe aufbringen müssen, um die Mitglieder zur Aufstellung eigener Wahlvorschläge zu mobilisieren.

Bei den kleinen Genossenschaften nutzen die Mitglieder in einem Fall die Generalversammlung, um der Verwaltung ihre Anliegen mitzuteilen. In allen anderen Fällen machen die Mitglieder entweder wenig oder gar keinen Gebrauch von ihren Einflußmöglichkeiten. Nach der Aus-

sage des ehrenamtlichen Vorstandes eines sehr kleinen Unternehmens geschieht auf den Versammlungen nichts, es handelt sich bei der Abwicklung der Regularien mehr um einen Akt gelenkter Demokratie. Auf den Generalversammlungen werden die Tagesordnungspunkte abgehandelt, alles andere wird in Gesprächen mit Vorstands- und Aufsichtsratsmitgliedern geklärt.

Auch in den mittleren Genossenschaften dient die Generalversammlung hauptsächlich der Erfüllung der gesetzlichen und satzungsmäßigen Vorschriften. Meldet sich ein Mitglied einmal zu Wort, handelt es sich meist, wie ein Geschäftsführer sich äußerte, „um unwichtiges Zeug, das nicht in eine Generalversammlung gehört." Fragen zum Geschäfts- oder Prüfungsbericht werden fast nie gestellt, vielmehr werden Probleme wie tropfende Heizungen oder ähnliches vorgebracht. In den meisten Fällen wenden sich die Mitglieder mit ihren Wünschen an die Belegschaft, bei schwierigen Problemen auch an den Vorstand oder Aufsichtsrat. Dabei beschränkt sich das Interesse der Mitglieder ausschließlich auf ihre eigenen, persönlichen Wünsche gegenüber der Genossenschaft, in keinem Fall sind die Mitglieder an der Geschäftspolitik interessiert.

Bei den großen Unternehmen verhält es sich ähnlich. Die Vertreter stellen kaum konkrete Fragen und machen auch nicht von sich aus irgendwelche Vorschläge. Die satzungsmäßig vorgeschriebenen Beschlüsse werden fast immer einstimmig gefaßt. Die Mitglieder wenden sich mit ihren Anliegen immer an die Belegschaft, in seltenen Fällen auch an den Vorstand. Zum Teil betrauen sie auch Vertreter und Hauswarte mit Anfragen an die Verwaltung. Dabei geht es immer um persönliche Wünsche, nie um allgemeine geschäftspolitische Probleme. Manche der großen Genossenschaften geben Mitteilungsblätter zur Information an die Mitglieder heraus, um die Mitglieder für die Probleme der Genossenschaft zu interessieren. Mangelnde Beteiligung wird von den Geschäftsführern teilweise als Zufriedenheit mit den genossenschaftlichen Leistungen gedeutet; allgemein wird das Desinteresse jedoch als unbefriedigend empfunden.

Die Grundzüge der Geschäftspolitik werden bei allen Genossenschaften, gleich welcher Größenordnung, ohne direkte Mitwirkung der Mitglieder festgelegt. Bei den kleinen Unternehmen wurde in 4 Fällen angegeben,

daß hauptsächlich der Vorstand bzw. der Geschäftsführer das entscheidende Gremium ist, während bei den restlichen 3 Unternehmen Vorstand und Aufsichtsrat gemeinsam und gleichgewichtig beschließen.

In 3 der mittleren Genossenschaften entscheidet der Vorstand weitgehend eigenverantwortlich; in den übrigen 5 Unternehmen geschieht dies unter wesentlicher Mitwirkung des Aufsichtsrats.

Sämtliche großen Unternehmen weisen eine ausgeprägte Autonomie des Vorstandes auf. In ihrer Geschäftsführungskompetenz können sie die Grundzüge der Unternehmenspolitik nahezu alleinverantwortlich festlegen. Lediglich 2 der 7 großen Genossenschaften gaben an, daß der Aufsichtsrat in dieser Frage nennenswerte Bedeutung hat. In keiner der 22 untersuchten Genossenschaften ist der Aufsichtsrat ausschlaggebend bei der Formulierung der Geschäftspolitik.

Der durch die Mitgliederversammlung zu wählende Aufsichtsrat wird in der Regel nicht von deren Vertretern vorgeschlagen. Von einer kleinen Genossenschaft wurde angegeben, daß in den meisten Fällen der Vorstand die Kandidaten für die Wahl vorschlägt, in 4 weiteren Fällen werden die Kandidaten nach vorheriger Abstimmung zwischen Vorstand und Aufsichtsrat für die Wahl benannt. Lediglich in 2 Genossenschaften wird die Initiative in der Frage der Wahl voll und ganz der Mitgliederversammlung überlassen. Die Wahl erfolgt fast immer reibungslos.

Bei den mittleren Genossenschaften wurde einmal der Vorstand und zweimal der Aufsichtsrat als das Gremium genannt, das üblicherweise die Kandidaten vorschlägt. In 4 weiteren Fällen sprechen sich Vorstand und Aufsichtsrat zuvor über die Kandidaten ab. In einem Fall (Kreissiedlungsgenossenschaft) ist die Zusammensetzung des Aufsichtsrates durch den Gemeindeproporz vorgegeben. In keinem Fall stammt ein Wahlvorschlag unmittelbar von einem Angehörigen der Mitgliederversammlung. Einige Geschäftsführer gaben an, daß man gut bekannte Mitglieder bitte, bestimmte Wahlvorschläge zu machen, damit die Angehörigen der Verwaltung bei der Wahl im Hintergrund bleiben könnten. Diese Vorgehensweise wurde auch als „gesteuerte Demokratie" bezeichnet.

Der Geschäftsführer einer großen Genossenschaft gab an, daß die Verwaltung in keiner Weise die Initiative bei der Benennung von Kandidaten für die Aufsichtsratswahlen ergreife, sondern dies vollkommen der Vertreterversammlung überlasse. In allen übrigen Fällen einigen sich Vorstand und Aufsichtsrat in vorbereitenden Sitzungen auf bestimmte Wahlvorschläge. Hierbei kommt es nicht zu Absprachen, die gegen den Willen des Vorstandes gerichtet sind.

In den meisten Fällen bereiten diese Wahlen ohnehin keine Schwierigkeiten, wenn sich die ausscheidenden Kandidaten zur Wiederwahl stellen.

Zur Abberufung von Vorstandsmitgliedern ist es in allen 3 Größenklassen je einmal gekommen, wobei die Initiative dazu jeweils vom Vorstand und Aufsichtsrat gemeinsam ausging; in keinem Fall hat die Mitgliederversammlung von sich aus ein Vorstandsmitglied abberufen oder bei der Bestellung von Vorstandsmitgliedern von ihrem Vetorecht Gebrauch gemacht.

Insgesamt 8 der untersuchten Genossenschaften haben eine Vertreterversammlung, und zwar alle großen und eines der mittleren Unternehmen. Ein weiteres mittleres Unternehmen muß demnächst wegen Überschreitung der Mitgliedergrenze die Vertreterversammlung einführen. Das Interesse an den Wahlen zur Vertreterversammlung wird mit einer einzigen Ausnahme als gering eingestuft, was sich besonders in der geringen Zahl der Aufstellungen von Wahlvorschlägen durch die Mitglieder zeigt. Lediglich in einer Genossenschaft werden häufig Wahlvorschläge von den Mitgliedern gemacht, in einem Unternehmen ist es bisher nur ein einziges Mal und in 2 Unternehmen bisher noch nie vorgekommen. In den übrigen Fällen wurde eine Benennung von Vorschlägen durch Mitglieder als selten bezeichnet.

Bei allen untersuchten Genossenschaften wurde der Vorstand als entscheidendes Gremium für die Aufstellung von Bauprogrammen und damit eines Unternehmenswachstums bezeichnet. 2 kleine Genossenschaften wiesen auf Impulse ihres Aufsichtsrats hin, in 3 Fällen wurde ein gewisses Wachstum durch einen natürlichen Mitgliederzustrom induziert. Das geschäftsführende Vorstandsmitglied des kleinsten Unternehmens gab an, daß man nie Experimente habe machen, sondern klein und

überschaubar habe bleiben wollen. Auch die übrigen kleinen Genossenschaften haben z. T. nur die Personen versorgt, die schon bald nach der Gründung als Bewerber feststanden.

Außer dem Vorstand bzw. der Geschäftsführung sind bei den mittleren Genossenschaften Wachstumsimpulse in einem Fall in stärkerem Maße auch vom Aufsichtsrat und in 2 Fällen von einem natürlichen Mitgliederwachstum ausgegangen. Ein Geschäftsführer fühlte sich durch dieses Wachstum zur Expansion gezwungen. Bei der Kreissiedlungsgenossenschaft handelte der Vorstand beim Bau von Mietwohnungen auf Geheiß der Städte und Gemeinden.

Bei den großen Genossenschaften wurde die Bautätigkeit allein durch den Vorstand initiiert. Nachdem die ersten großen Bauprogramme abgewickelt worden waren, und die noch jungen Genossenschaften durch sie ihre Leistungsfähigkeit unter Beweis gestellt hatten, ergab sich in den 50er Jahren ein flutartiger Mitgliederzustrom. Um den Versorgungswünschen nachzukommen, denn das war das Ziel der Gründer, mußte eine entsprechend umfangreiche Bautätigkeit entfaltet werden. Die Erhöhung von Geschäftsanteilen macht bei fast allen Genossenschaften, gleich welcher Größenordnung, Schwierigkeiten; nur in Ausnahmefällen konnte der Vorstand die Mitglieder auf Anhieb für eine Stärkung des Eigenkapitals gewinnen.

In 3 der kleinen Genossenschaften ist kein Versuch zu einer Erhöhung der Geschäftsanteile unternommen worden, obwohl ein solcher Schritt eigentlich für notwendig gehalten wurde. Diese Unternehmen sind oder waren hauptsächlich bzw. ausschließlich im Eigenheimbau tätig. Bei den Mitgliedern handelt es sich deshalb mehr um „freiwillige" Mitglieder, die mit der Genossenschaft leistungsmäßig nicht mehr verbunden sind. Die Geschäftsführer gaben an, daß eine Erhöhung der Anteile die meisten Mitglieder zum Austritt aus der Genossenschaft veranlaßt hätte, womit das Gegenteil dessen erreicht worden wäre, was man beabsichtigt habe, nämlich eine Stärkung der Eigenkapitalausstattung. Bei 3 weiteren Unternehmen ist jeweils der erste Erhöhungsversuch gescheitert. Von diesen Unternehmen erreichte eines im zweiten Anlauf nach mehreren Jahren eine Verdoppelung des Anteils von 300 DM auf 600 DM; ein Unternehmen führte bei Neumitgliedern eine Pflichtmitgliedschaft beider Ehe-

partner ein; ein Unternehmen machte die Zeichnung mehrerer Anteile je nach Wohnungsgröße zur Pflicht. Ein einziges Unternehmen, das nur Mietwohnungen gebaut hat, konnte eine Erhöhung der Anteile komplikationslos durchsetzen. Als Erklärung dafür wurde angegeben, daß die Wohnungen dieser Genossenschaft konkurrenzlos billig seien; die Mitglieder hätten es daher vorgezogen, eine einmalige Zahlung zu leisten, als bei einem neuen Vermieter einen dauernd höheren Mietpreis zahlen zu müssen. In allen Fällen hielten die Vorstände eine Erhöhung der Anteile wegen einer Festigung der Eigenkapitalausstattung für notwendig. Teilweise sollte dadurch auch eine weitere Bautätigkeit mitfinanziert werden. Als weitere Gründe wurden angeführt, daß die Haftungsgrundlage verbreitert werden müsse, in einem anderen Fall, daß ein Anteil von 300 DM bei der allgemeinen Teuerung heute einfach nicht mehr ausreiche. Diese Argumente wurden auch in den jeweiligen Generalversammlungen vorgetragen. Auffallend am Verhalten der Mitglieder ist, daß immer die Unversorgten einer Erhöhung zugestimmt haben; Eigentümer traten teilweise aus; in einer katholisch orientierten Genossenschaft dagegen hielten viele Eigenheimer ihre Mitgliedschaft aus moralischer Verpflichtung aufrecht.

Von den mittleren Genossenschaften haben bis auf 2 sämtliche Unternehmen den Geschäftsanteil im Laufe der Zeit erhöht. Von diesen 2 Genossenschaften hat die eine von vornherein nie einen Erhöhungsversuch unternommen, da der Vorstand fest mit einem Mißerfolg rechnete; die andere hat einen fehlgeschlagenen Versuch hinter sich und hofft nach Einführung der Vertreterversammlung auf einen positiven Abstimmungserfolg bei der nächsten Vorlage. Von den übrigen 6 Unternehmen konnten allein die Kreissiedlungsgenossenschaften, an denen fast ausschließlich Kommunen beteiligt sind, reibungslos die Erhöhung durchführen. In den anderen Genossenschaften gab es immer längere Diskussionen, die Generalversammlungen fanden unter ungewöhnlich großer Beteiligung statt. Die Schwierigkeiten wurden dadurch ausgeräumt, daß die Verwaltung die unversorgten Mitglieder mobilisierte, die dann im Sinne der Verwaltung stimmten, oder indem man anbot, die Erhöhung durch Einbehaltung der Dividende vorzunehmen.

In 2 Fällen gelang eine Erhöhung nach mehrmaligem Scheitern nur durch besondere Umstände. Das eine Unternehmen hatte als entsprechen-

den Tagesordnungspunkt in der Einladung zur Generalversammlung geschrieben: Änderung von § 17, 1 der Satzung (hier ist die Höhe des Geschäftsanteiles festgelegt); zuvor hatte man immer geschrieben: Erhöhung des Geschäftsanteils. Durch dieses taktische Manöver erreichte man, daß diejenigen Mitglieder, die nur zu den Generalversammlungen erschienen, auf denen die Erhöhung des Geschäftsanteils zur Debatte stand und die diese stets scheitern ließen, zu Hause blieben.

Der Vorstand eines anderen Unternehmens hatte eine Erhöhung mehrmals hintereinander nicht durchsetzen können, weil es ein und demselben Opponenten immer wieder gelungen war, die Versammlung dahingehend zu überzeugen, daß der Vorstand mit dem Geld der Mitglieder seine eigenen Ziele verfolgen wolle. In einer Generalversammlung bezeichnete dieser Redner dann die übrigen Mitglieder als zu dumm und unfähig, die Manöver der Verwaltung zu durchschauen. Daraufhin wandte sich der geschäftsführende Vorstand an die Versammlung mit der Frage, ob sie sich eine solche Abqualifizierung gefallen lassen wolle. Das nahmen die Mitglieder zum Anlaß, für den Verwaltungsvorschlag zu stimmen, weniger, um höhere Geschäftsanteile übernehmen zu müssen als vielmehr, um sich gegen den Opponenten zu stellen.

In allen Fällen hielt man die Erhöhung der Geschäftsanteile zur Verbesserung der Eigenkapitalausstattung für notwendig. Teilweise diente die Erhöhung auch der Finanzierung weiterer Bautätigkeit. Insbesondere die Konsolidierung des Eigenkapitals wurde den Mitgliedern als Grund für die Notwendigkeit einer Erhöhung genannt.

Alle großen Genossenschaften haben ihre Eigenkapitalausstattung über die Geschäftsanteile verbreitert. 3 Unternehmen haben dies nicht über eine Erhöhung des einzelnen Anteils, sondern über die Zeichnung mehrerer Anteile durch die Mitglieder erreicht. Eines dieser Unternehmen schreibt generell 3 Pflichtanteile vor, eines staffelt die Zahl der Anteile nach der Größe der Wohnung des jeweiligen Mitglieds, während eines die Mitglieder mit dem Hinweis auf Wohnungsbauprämien zur freiwilligen Übernahme weiterer Anteile zu bewegen versucht. Das zuletzt genannte Unternehmen hat von seiner Gesamtbauleistung nur knapp 25 % im Mietwohnungsbau erbracht; eine Pflicht der Mitglieder zur

Übernahme weiterer Geschäftsanteile oder eine Erhöhung des Anteils hätte darum nach Ansicht des Geschäftsführers zu Massenaustritten geführt. Die 4 übrigen Unternehmen hatten Schwierigkeiten bei der Erhöhung des Geschäftsanteils. In einem Fall gilt der erhöhte Anteil nur für neu eintretende Mitglieder. 3 Unternehmen gelang die Erhöhung erst nach Einführung der Vertreterversammlung, nachdem sie zuvor in der Mitgliederversammlung gescheitert war. Eine Erhöhung der Geschäftsanteile wird nach Aussage der Geschäftsführer in dem Maße schwieriger, wie sich den Mitgliedern alternative Versorgungsmöglichkeiten bieten.

Die Eigenkapitalausstattung wird in allen großen Genossenschaften besonders im Hinblick auf ein weiteres Unternehmenswachstum als zu gering erachtet. In diesem Zusammenhang wurde stets auf die beschränkten Möglichkeiten einer eigenständigen Selbstfinanzierung hingewiesen, da die Genossenschaften wegen der Gemeinnützigkeitsbestimmungen keine (ausreichenden) Gewinne machen dürfen. Mit diesen Argumenten konnten die Vertreter bewegt werden, ihre Stimme im Sinne der Verwaltung für die Erhöhung der Geschäftsanteile abzugeben. Außerdem wurde auf entsprechende Vorschläge des Verbandes, die Notwendigkeit, sich vor Massenaustritten zu schützen und die moralische Pflicht zu solidarischem Verhalten hingewiesen.

In den Mietpreisen ergeben sich tendenziell Unterschiede zu Ungunsten der neueren Wohnungen, da die Bau- und Bodenpreise gestiegen sind und andererseits die öffentliche Förderung nicht verbessert worden ist. Auch die Qualitätsverbesserungen können diese Preisungleichheiten nicht ganz aufwiegen.

Bei den kleinen Genossenschaften der Stichprobe existiert dieses Problem kaum. Im Eigenheimbau ist dieser Sachverhalt von vornherein nicht gegeben. Die Mietwohnungen sind zudem meist in begrenzten Zeiträumen errichtet worden, so daß es selten Preisunterschiede gibt.

Bei den mittleren Genossenschaften bereiten ungleiche Mieten nur einem Unternehmen Schwierigkeiten. Die meisten Mitglieder ziehen die alten und billigen Wohnungen vor, auch wenn sie erheblich schlechter ausgestattet sind als die neuen. Ansonsten werden allgemein die neueren

Wohnungen bevorzugt, obwohl die Mieten höher liegen. Dabei kommt den Genossenschaften häufig zugute, daß die Mieten günstiger sind als die der privaten Vermieter.

Die Situation bei den großen Genossenschaften entspricht der bei den mittleren Unternehmen. Die meisten Mieter wünschen moderne und komfortable Wohnungen. Nur eine Genossenschaft hat Schwierigkeiten wegen unterschiedlicher Mietpreise. Allerdings sehen alle Unternehmen wachsende Probleme in dieser Hinsicht auf sich zukommen, wenn die Aufwendungszuschüsse der heute gebauten Wohnungen wegfallen. Die Schwierigkeiten mit der Zahlungsmoral der Mitglieder steigen mit wachsender Unternehmensgröße. Von den 7 kleinen Genossenschaften hat lediglich eine mit säumigen Mietern zu kämpfen, alle übrigen kennen dieses Problem entweder überhaupt nicht oder nur in geringem Umfang. Bei den mittleren Genossenschaften ist dieses Verhältnis bereits ausgeglichen. Die Hälfte der Unternehmen hält die Zahlungsmoral ihrer Mitglieder für besser als die von privaten Mietern; die andere Hälfte spricht von genauso schlechter oder gar noch schlechterer Zahlungsmoral, als sie anderswo üblich sei. Eine eindeutige Tendenz ist in der Entwicklung dieses Verhaltens nicht festzustellen. In einem Fall wurde von einer Verbesserung, in einem anderen von einer Verschlechterung der Bereitschaft der Mitglieder zu pünktlicher Zahlungsweise berichtet. Bei den großen Genossenschaften sind die Unternehmen mit marktüblichen Mietausfällen in der Überzahl. Nur 2 Unternehmen gaben an, daß ihre Mitglieder besser zahlen als die Mieter auf dem freien Wohnungsmarkt.

Bei allen Genossenschaften, gleich welcher Größe, ist der Anteil unversorgter Mitglieder gering. Von den kleinen Unternehmen hatten 5 außer wohnungsmäßig versorgten nur fördernde Mitglieder, wie Handwerker und örtliche Honoratioren. In 2 Genossenschaften gibt es noch einige unversorgte Mitglieder, die sehr aktiv sind und stark auf eine weitere Bautätigkeit hinwirken. In der Vergangenheit sind diejenigen Mitglieder, die sich nach einer längeren Zeit in ihrer Versorgungserwartung enttäuscht sahen, aus der Genossenschaft ausgeschieden.

Die Mehrzahl der mittleren Genossenschaften hat einen Anteil unversorgter Mitglieder, die nicht alle als Fördernde einzustufen sind. Dafür wurden folgende Sachverhalte genannt: die Mehrzahl der unversorgten Mitglieder wartet auf eine Genossenschaftswohnung in näherer Zukunft;

in 3 Fällen gibt es eine Anzahl ehemals genossenschaftlich versorgter Mitglieder, die aus Gleichgültigkeit, z. T. aber auch aus Anhänglichkeit, ihre Mitgliedschaft aufrechterhalten haben. 2 Genossenschaften berichteten von Mitgliedern, die eventuell in fernerer Zukunft eine Genossenschaftswohnung beziehen wollen und die glauben, daß sie durch eine längere Mitgliedschaft einen Versorgungsanspruch zu erwerben, der sie – einer Versicherung ähnlich – vor unberechenbaren privaten Vermietern schützen kann.

In den großen Genossenschaften ist der Anteil der unversorgten Mitglieder, die bei relativ kurzfristigem Bedarf über eine längere Zeit auf eine Wohnung warten, gering. Die sehr großen Unternehmen erklärten das damit, daß bei ihrem großen Wohnungsbestand (6000 bis 7500 Wohnungen) durch die natürliche Fluktuation ständig Wohnungen frei werden. Wartezeiten von Belang ergeben sich nur dann, wenn der Bewerber spezielle Wünsche hat (z. B. Lage der Wohnung, 5 oder mehr Zimmer usw.). Außer fördernden Mitgliedern gibt es auch unversorgte Mitglieder, die aus Anhänglichkeit und Verbundenheit ihre Mitgliedschaft beibehalten, wenn sie leistungsmäßig nicht mehr an die Genossenschaft gebunden sind. Auch der Sicherheitsaspekt und finanzielle Überlegungen (Wohnungsbauprämie) wurden als Grund dafür angegeben, daß Mitglieder trotz fehlenden kurzfristigen Versorgungsanspruches nicht aus der Genossenschaft austreten.

In allen Genossenschaften sind jedoch auch versorgte, bzw. ehemals versorgte Mitglieder ausgetreten. In den kleinen Unternehmen wurde als Hauptgrund Verlassen des Geschäftsgebietes bzw. Ausscheiden durch Tod genannt. Letzteres trifft für die Erwerber von Eigenheimen und Kleinsiedlungen zu, die eine „freiwillige" Mitgliedschaft beibehalten hatten und deren Erben kein Interesse an der Genossenschaft mehr haben, sondern sich lieber den Geschäftsanteil zurückzahlen lassen. Hin und wieder geben auch Eigenheimer nach Ablösung ihrer finanziellen Verpflichtungen die Mitgliedschaft auf. 2 Geschäftsführer gaben an, daß die Bewohner von genossenschaftlichen Mietwohnungen dann aus der Genossenschaft austraten, als sie ohne deren Betreuung Eigentumsmaßnahmen errichtet hatten. Lediglich ein Geschäftsführer gab Unzufriedenheit mit der genossenschaftlichen Leistung als einen spürbaren Austrittsgrund an.

Die mittleren Genossenschaften haben sowohl Mitglieder durch Verlassen des Geschäftsgebietes wie durch eigene Eigentumsmaßnahmen verloren. In einem Fall wurde Unzufriedenheit mit der genossenschaftlichen Leistung genannt; diese Genossenschaft hat nur eine kleine Auswahl an unterschiedlichen Mietwohnungstypen und kann den Wunsch nach größeren Wohnungen mit dem vorhandenen Bestand nicht erfüllen. Ein Geschäftsführer gab an, daß er keinerlei Vorstellungen über die Motivationen seiner Mitglieder habe und daß er auch keinen Anlaß sehe, sich darüber Gedanken zu machen.

Die Angaben der Geschäftsführer der großen Unternehmen entsprechen denen der mittleren fast völlig. Verlassen des Geschäftsgebiets hatte hier, dicht gefolgt von Eigentumsmaßnahmen der Mitglieder, die größte Bedeutung als Austrittsgrund. Ebenfalls nur ein Geschäftsführer gab Unzufriedenheit mit der Leistung als einen Grund des Austritts an.

c) Außenbeziehungen

Untersuchungshypothese:

Kleine Wohnungsbaugenossenschaften befinden sich in einer nahezu wettbewerbsfreien Lage. Mit wachsender Unternehmensgröße steigt der Konkurrenzgrad. Die großen Genossenschaften stehen in direktem Wettbewerb mit den übrigen Unternehmen der gemeinnützigen und freien Wohnungswirtschaft und mit privaten Vermietern. Der Gemeinnützigkeitscharakter und die damit verbundene Zwangsmitgliedschaft in den entsprechenden Verbänden sind insgesamt relativ bedeutungslos für die Entwicklung der Genossenschaften, da sich Vor- und Nachteile der entsprechenden Bindungen in etwa ausgleichen.

Zur Überprüfung dieser Hypothese dienten folgende Fragen:

29. Konkurrenzsituation
30. Besetzung freigewordener Wohnungen
31. Bewertung der Gemeinnützigskeitsbestimmungen
32. Beurteilung der Tätigkeit des Verbandes

Von den sieben kleinen Genossenschaften gaben fünf an, daß sie sich keiner Wettbewerbssituation auf dem Wohnungsmarkt ausgesetzt sehen. Die zwei größten Unternehmen dieser Gruppen spüren einen wachsenden Konkurrenzdruck durch freie Wohnungsunternehmen bzw. private Anbieter; in einem Fall entsteht eine zusätzliche Konkurrenz durch andere gemeinnützige Wohnungsunternehmen. Der Wettbewerb spielt sich aus der Sicht dieser beiden Unternehmen vorwiegend auf dem Sektor der Eigentumsmaßnahmen ab, Wettbewerbsparameter sind insbesondere Preis, aber auch Lage, Größe und Ausstattung der Eigenheime, Siedlungshäuser und Eigentumswohnungen. Schwierigkeiten macht gerade den kleineren Unternehmen die Grundstücksbeschaffung als Voraussetzung weiterer Bautätigkeit.

Die eine Hälfte der Gruppe der mittleren Unternehmen fühlt sich heute einem wachsenden Wettbewerb ausgesetzt, die andere Hälfte dagegen hat sich mit dieser Erscheinung noch nicht auseinanderzusetzen. Konkurrenz erwächst diesen Unternehmen ausnahmslos durch freie Wohnungsbaugesellschaften und private Anbieter. Der Wettbewerb findet bei Mietwohnungen und Eigentumsmaßnahmen über die Preise, Lage und Ausstattung der Wohnungen statt. Ein Geschäftsführer zeigte sich bemerkenswert schlecht über die Erwerbsmotive der Wohnungsnachfrager informiert; er äußerte lediglich, daß die Zeiten einfach schwieriger geworden seien, ohne im einzelnen Gründe dafür angeben zu können. Alle Adressaten stellten fest, daß die Merkmale eines Anbietermarktes immer mehr im Schwinden begriffen seien.

Bis auf eine Ausnahme stehen die großen Unternehmen bereits heute alle in einer Wettbewerbssituation. Dieser Sachverhalt gilt weniger für die Vermietung öffentlich geförderter Baumaßnahmen, die in den meisten Fällen ohne größere Schwierigkeiten Mieter finden. Einige Probleme bereitet diesen Genossenschaften jedoch der Absatz von Eigentumswohnungen. Die Eigentumsmaßnahmen dieser Genossenschaften sind fast ausschließlich in Großstädten errichtet worden, in denen durch die Vielzahl der dort tätigen Anbieter ein Überangebot auf dem Markt für Eigentumswohnungen (der Bau von Eigenheimen spielt bei den großen Unternehmen kaum noch eine Rolle) herrscht. Die stärksten Wettbewerber sind in fast allen Fällen freie Bauträgerunternehmen, in zwei Fällen sind andere gemeinnützige Unternehmen eine starke Kon-

kurrenz. Die entscheidende Wettbewerbsgröße ist, vor Lage und Ausstattung der Wohnungen, der Verkaufspreis. Hier gaben die Genossenschaften an, daß sich ihre Bemühungen um ein sauberes Preisgebaren, nämlich der Ausweis von Endpreisen, häufig nachteilig auswirke, da die Konkurrenz auf den ersten Blick niedrigere Nichtendpreise angebe.

Die Besetzung freigewordener Genossenschaftswohnungen ist für die kleinen Unternehmen kein Problem. In den meisten Fällen besteht eine Liste von Wohnungsanwärtern, die von einer privat gemieteten in eine preisgünstigere Genossenschaftswohnung umwechseln wollen. Manchmal werden von den Mietern auch Nachfolger gestellt bzw. vorgeschlagen.

Die Mehrzahl der mittleren Unternehmen verfügt ebenfalls über eine Warteliste oder ein gewisses Reservoir an unversorgten Mitgliedern. Dagegen müssen drei Genossenschaften häufig Zeitungsinserate aufgeben, um ihre Wohnungen vermieten zu können. Vorübergehend leerstehende Wohnungen gibt es äußerst selten.

Den großen Genossenschaften macht die Vermietung ihres Wohnungsbestandes teilweise Schwierigkeiten. Insbesondere ältere Wohnungen aus Sonderprogrammen mit geringem Ausstattungsstandard sind nicht leicht zu vermieten. Da diese Wohnungen in minderwertiger Qualität erstellt worden sind, lohnen sich kostenaufwendige Modernisierungsmaßnahmen kaum. Häufig können diese Wohnungen nur mit gesellschaftlichen Randgruppen belegt werden, die eine geringe Miete hoher Ausstattungsqualität vorziehen. Hierzu zählen beispielsweise Spätaussiedler, Gastarbeiter und ehemalige Lagerbewohner. In diesen Fällen arbeiten die Unternehmen mit den städtischen Ämtern zusammen; häufig werden diese Wohnungen auch über Zeitungsannoncen angeboten. Eine wichtige Rolle spielt immer noch die Mundpropaganda, die den Genossenschaften viele neue Mitglieder zuführt.

Die Gemeinnützigkeitsbestimmungen werden von den kleinen Unternehmen überwiegend als positiv empfunden. Besonders in der Gründungsphase boten Steuerbefreiung und Gebührenermäßigung erhebliche Vorteile. Heute müßten nach Aussage der Befragten die Bestimmungen flexibler gehandhabt werden. Sie fürchten, daß die Baupflicht den kleinen Unternehmen zum finanziellen Verhängnis wird.

Von den mittleren Genossenschaften bezeichneten fünf die Gemeinnützigkeitsbestimmungen als vorteilhaft, zwei als nachteilig und eine als bedeutungslos. Die Steuervorteile werden allgemein als angenehm, die Bestimmungen des Gemeinnützigkeitsgesetzes jedoch als expansionshemmend empfunden. Ein ähnliches Bild ergibt sich bei den großen Genossenschaften. Die vorteilhafte Beurteilung ist hier jedoch mit drei Nennungen in der Minderzahl; je zwei Unternehmen nannten die Gemeinnützigkeitsbestimmungen nachteilig bzw. bedeutungslos. Zusätzlich zu den oben genannten Gründen wurde als Nachteil die Beschränkung des Geschäftsgebietes angesehen.

Dem Verband wird von fast allen Genossenschaften, gleich welcher Größe, wenig Bedeutung zugemessen. Die Geschäftsführer dreier kleiner Genossenschaften sprachen von einem positiven, insgesamt jedoch unwesentlichen Einfluß des Verbandes in Form von Beratung und Hilfestellung, wenn sie gewünscht werden. Vier Geschäftsführer hielten den Einfluß auf ihr Unternehmen für völlig unbedeutend; während in zwei Fällen der Verband als wirkungslos bezeichnet wurde, wurde er zweimal als negativ eingestuft. In diesen Fällen wurde dem Verband angelastet, er sei „lahm" und habe für die kleinen Unternehmen nichts getan; die Aktivität des Verbandes beschränke sich auf die gelegentliche Verschickung von nichtssagenden Rundschreiben. Die Zwangsmitgliedschaft sei tatsächlich ein unangenehmer Zwang.

Die Vertreter zweier mittlerer Unternehmen sagten aus, daß der Verband in der Vergangenheit positive Leistungen für sie erbracht habe. Diese Unternehmen schätzen die gute juristische Beratung, die Informationen und die Betreuung durch den Verband. Je drei Unternehmen nannten den Einfluß des Verbandes gering bzw. völlig bedeutungslos. Sie schätzen seine Tätigkeit als wirkungslos bis negativ ein. Es wurden folgende Anmerkungen gemacht: der Verband ergeht sich in Beschäftigungstherapie; früher leistete er mehr als heute, wo er nur noch prüft; der Verbandsbeitrag ist das Äquivalent für die Gewährung der Steuerfreiheit; der Verband hat eine negative Fusion mit einem kleinen und wirtschaftlich ungeordneten Unternehmen erzwungen.

Die Pflichtprüfung durch den Verband wurde aus zwei Gründen gelegentlich als nachteilig empfunden. Einerseits müssen sich die Genossen-

schaften nach den Terminen des Verbandes richten, andererseits zögern sich die Prüfungen oftmals zwei Jahre hinaus, so daß die Prüfungsergebnisse zum Zeitpunkt der Berichterstattung überholt sind. Die Geschäftsführer sind der Meinung, daß die Prüfungen genausogut oder besser durch freie Wirtschaftsprüfer vorgenommen werden könnten.

Auf die Entwicklung einer großen Genossenschaft hat der Verband lediglich einmal stärkeren Einfluß genommen. In diesem Fall hat der Verband das Unternehmen vor dem drohenden Konkurs bewahrt, indem er gegenüber Banken für die Bonität des Unternehmens eintrat. Von diesem Fall abgesehen, wird von keinem großen Unternehmen dem Verband wesentliche Bedeutung zugemessen, noch wird seine Tätigkeit positiv gewertet. Gerade die großen Genossenschaften sind in ihrer anfänglichen Entwicklung durch den Verband behindert worden. In mehreren Fällen hat der Verband sogar die Gründung dieser neuen Genossenschaften verhindern wollen. Alle Unternehmen gaben an, daß der Verband sie sehr viel Geld koste und dafür verhältnismäßig wenig leiste. Eine intensive Beratung finde nicht statt. Viele der großen Unternehmen lehnen die Einrichtung der Zwangsmitgliedschaft ab.

d) Größenmerkmale

Untersuchungshypothese

Die inneren und äußeren Organisationsbeziehungen und die Unternehmensgröße bedingen sich gegenseitig. Zur Überprüfung dieser Hypothese dienten folgende Fragen:

33. Lizenzgebiet
34. Art der Geschäftsführung
35. Befristung der Geschäftsführerverträge
36. Anzahl und beruflicher Status der Aufsichtsratmitglieder
37. Zahl der Mitarbeiter

Die kleinen Unternehmen haben alle einen Geschäftsbereich geringer effektiver Größe. Im Extremfall beschränkt sich das Tätigkeitsfeld auf wenige Straßenzüge; über Stadt- oder Kreisgebiet geht es nie hinaus.

Die Bevölkerungszahlen der Lizenzgebiete liegen zwischen 30 000 und 200 000 Einwohnern. Keines der kleinen Unternehmen lag in einer speziell geförderten Region.

Die Geschäftsführung erfolgte zuletzt in vier Fällen durch hauptamtliche Geschäftsführer, die in drei Fällen gleichzeitig Vorstandsmitglieder waren, bei den drei absolut kleinsten Genossenschaften durch neben- bzw. ehrenamtliche Vorstandsmitglieder. Die Wahl der Vorstandsmitglieder erfolgte überall auf fünf Jahre, die Geschäftsführerverträge waren nicht befristet. Der Aufsichtsrat hatte einmal drei, zweimal sechs und viermal neun Mitglieder. Folgende Berufsangaben wurden gemacht: zweimal Arbeiter/Angestellte/Handwerker; zweimal Selbständige/höhere Angestellte/Beamte: bei drei Unternehmen war der Aufsichtsrat gemischt besetzt. Alle kleinen Unternehmen haben ein bis zwei Aufsichtsratmitglieder mit herausragender beruflicher Position, die als „Aushängeschilder" dienen. Die größten der kleinen Unternehmen beschäftigen vier hauptamtliche Arbeitskräfte, die kleinsten ausschließlich ehren- und nebenamtliche Mitarbeiter.

Die flächenmäßige Ausdehnung der mittleren Genossenschaften umfaßt in der Regel ein Stadt- oder Kreisgebiet mit den umliegenden Gemeinden. Das größte Lizenzgebiet war ein Regierungsbezirk. Die Bevölkerungszahlen in den Lizenzgebieten lagen bei ca. 500 000 Einwohner. Regional gefördert wurde kein Unternehmen. Alle acht mittleren Genossenschaften verfügten über eine hauptamtliche Geschäftsführung. In sechs Fällen waren die Geschäftsführer zugleich Vorstandsmitglieder; ein Unternehmen hat im Augenblick aufgrund einer Fusion zwei geschäftsführende Vorstandsmitglieder, in den übrigen Fällen verfügen die Unternehmen neben den hauptamtlichen über ein bis zwei nebenamtliche oder ehrenamtliche Vorstandsmitglieder. Die Vorstandsmitglieder sind für fünf Jahre gewählt, ein Geschäftsführer hatte einen BAT-ähnlichen Vertrag. Die Aufsichtsräte umfaßten einmal sechs, zweimal neun und fünfmal zwölf Personen. Ein Aufsichtsrat war vorwiegend mit Arbeitern/Angestellten/kleinen Handwerkern besetzt, in sechs Fällen dominierten Selbständige/höhere Angestellte und Beamte, in einem Fall war kein Schwergewicht zu verzeichnen. In allen Aufsichtsräten sitzen Vertreter der Kommunen und örtliche Honoratioren ohne Versorgungsinteresse.

Die Angestelltenzahlen liegen zwischen vier und dreißig Mitarbeitern, wobei diese Zahl nicht eindeutig mit dem Geschäftsumfang korreliert ist.

Die großen Unternehmen haben eine flächenmäßige Ausdehnung von wenigstens einem Regierungs- bzw. Verwaltungsbezirk, im größten Fall umfaßt das Lizenzgebiet zwei Bundesländer und einen Stadtstaat. Die Bevölkerungszahlen in den Lizenzgebieten liegen zwischen ca. 500 000 bis zu mehreren Millionen. Zwei Unternehmen arbeiten in regional geförderten Gebieten. Die Geschäftsführung erfolgt in vier Fällen durch zwei hauptamtliche, in den übrigen Fällen durch einen hauptamtlichen plus neben- oder ehrenamtliche Vorstandsmitglieder. Ein Vorstandsmitglied hat einen lebenslangen Vertrag, alle übrigen sind auf fünf Jahre gewählt. Je zwei große Genossenschaften haben neun und zwölf Aufsichtsratmitglieder, drei Unternehmen haben fünfzehn Aufsichtsratmitglieder. Bei sechs Unternehmen liegt das berufliche Schwergewicht bei Selbständigen/höheren Angestellten und Beamten, in einem Fall ist der Aufsichtsrat gemischt besetzt. Fast alle Unternehmen haben einflußreiche Politiker und hohe politische Beamte in ihren Aufsichtsräten. Die Beschäftigungszahlen liegen zwischen zwanzig und fünfzig Mitarbeitern, das absolut größte der befragten Unternehmen beschäftigt 125 Angestellte.

Zusammenfassung

Den Ausgangspunkt dieser Arbeit bildete die Beobachtung, daß die Gruppe der Wohnungsbaugenossenschaften durch eine ungewöhnliche Disproportionalität der Unternehmensgrößen gekennzeichnet ist. Nachdem die Frage nach den Wachstumsunterschieden gestellt war, wurden die Schwierigkeiten ihrer Beantwortung offensichtlich. Es fehlten die für eine Erklärung erforderlichen theoretischen Grundlagen.

In einem ersten Schritt wurde deshalb versucht, durch Verwendung der Ergebnisse der Kooperations- und neueren Genossenschaftstheorie zu theoretischen Erklärungen des unterschiedlich verlaufenden Wachstums zu kommen. Um die theoretischen Aussagen auf ihren Gehalt hin zu überprüfen, wurden sie in einem zweiten Schritt anhand einer Befragung überprüft. Die Ergebnisse dieser Befragung widerlegen die theoretischen Überlegungen nicht.

Ehe die Befragungsergebnisse im einzelnen ausgewertet werden, ist der Aussagewert der vorliegenden empirischen Untersuchung dahin zu überprüfen, ob die Schlußfolgerungen tatsächlich allgemeingültigen Charakter haben können.

Eine Stichprobe von 22 aus einer Grundgesamtheit von fast 500 Unternehmen ist nicht sehr groß. Es ist deshalb nicht auszuschließen, daß durch Zufall gerade solche Genossenschaften in der Stichprobe enthalten sind, die die vorliegende Theorie zu stützen scheinen. Diese Gefahr kann nicht vollkommen ausgeschlossen werden. Darüber hinaus ist der Einwand denkbar, daß die Wachstumsunterschiede nicht, oder zumindest nicht vorwiegend, in den unterschiedlichen Gründungskonstellationen, wie hier behauptet, sondern vorwiegend in den Nachfragesituationen der von den Genossenschaften bearbeiteten regionalen Teilmärkte begründet liegen. Der Einwand hieße also: Genossenschaften sind nicht wegen der spezifischen Zielsetzungen ihrer Gründer unterschiedlich gewachsen, sondern Genossenschaften sind unterschiedlich gewachsen, weil die Nachfrage in ihren Lizenzgebieten verschiedenartig war. Nicht der unternehmerische Wille der Gründer wäre damit für das unterschiedlich verlaufene Größenwachstum der Genossenschaften verantwortlich, sondern die Tatsache, daß einige wenige Unternehmen wegen der großen Nach-

frage in ihrem Geschäftsgebiet einen lang anhaltenden Mitgliederzustrom verzeichneten, den sie nur befriedigten und dadurch ein großes Bauvolumen bewältigten. In anderen Gegenden dagegen war die Nachfrage relativ frühzeitig befriedigt, und die Genossenschaftsleitung mußte, ob sie wollte oder nicht, ihre Bautätigkeit einstellen, weil die Wohnungen einfach nicht mehr abzusetzen gewesen wären. Ein solches Argument würde bedeuten, die Managereigenschaft einiger weniger Genossenschaftsvorstände liegt nicht in ihrer unternehmerischen Zielsetzung, sondern hauptsächlich in der regionalen Nachfragesituation begründet. Es soll gar nicht bestritten werden, daß die speziellen Bedingungen der Lizenzgebiete für die Entwicklung der Wohnungsbaugenossenschaften von erheblicher Bedeutung gewesen sind. Trotzdem wird in dieser Arbeit die Auffassung vertreten, daß letztlich allein die unternehmerische Zielsetzung der Gründer den entscheidenden Ausschlag für die Entwicklung der nach dem Kriege gegründeten Wohnungsbaugenossenschaften gegeben hat.

Obwohl die meisten kleinen Genossenschaften in kleinen Gemeinden, die mittleren in Kreisstädten, und die großen in Großstädten liegen, was der folgenden Argumentation zu widersprechen scheint, wird die Behauptung aufrecht erhalten, daß die Nachfrage in der Gemeinde oder Stadt, in der eine Genossenschaft ihren Geschäftssitz hat, allenfalls von sekundärer Bedeutung für die Entwicklung der Unternehmen gewesen ist.

Für die Richtigkeit dieser Annahme gibt es verschiedene Hinweise. So liegt die Wohnungsbaugenossenschaft, die nach dem Kriege die größte Gesamtbauleistung erbracht hat, in einer schwach besiedelten Gegend in einem Dorf, dessen Einwohnerzahl einen Bruchteil dessen beträgt, was die Genossenschaft an Wohnungseinheiten erstellt hat. Hier wird deutlich, daß der oder die Manager dieses Unternehmens nicht die ihnen örtlich zufließende Nachfrage befriedigt, sondern den Wohnungsmarkt mit einer aktiven Absatzpolitik bearbeitet haben, wobei sie ihre Wohnungen dort errichteten, wo Nachfrage nach Wohnungen bestand. Daß die örtlichen Bedingungen des Nachfragemarktes tatsächlich von untergeordneter Bedeutung für die Entwicklung von Wohnungsbaugenossenschaften sind, zeigt das Beispiel Stuttgart.

In Stuttgart sind im Zeitraum von 1946 bis 1953 insgesamt 13 Genossenschaften gegründet worden, die zum 31. 12. 1972 berichteten[16]. Obwohl alle Unternehmen auf demselben Wohnungsteilmarkt tätig waren, ist ihre Entwicklung völlig unterschiedlich verlaufen. 2 Unternehmen haben bis heute keine einzige Wohnung, 2 weniger als 100 Wohnungen gebaut. 5 weitere Unternehmen liegen in der Größenklasse zwischen 200 und 1000 Baufertigstellungen. Außerdem bestehen 3 mittlere Unternehmen mit 1800 bis 3500 erstellten Wohnungseinheiten. Ein Unternehmen hat fast 10 000 Wohnungen gebaut. Die in Stuttgart bestehenden Wohnungsbaugenossenschaften bieten damit in ihren Bauleistungen einen fast repräsentativen Querschnitt durch sämtliche nach dem Krieg gegründete Unternehmen.

Das Beispiel Stuttgart zeigt deutlich, daß trotz gleichartiger Startbedingungen die Entwicklung von Wohnungsbaugenossenschaften sehr unterschiedlich verlaufen kann und es entkräftet gleichzeitig das Argument, daß regionale Nachfragebedingungen der entscheidende Faktor in der Entwicklung von Unternehmen ist.

Die gleiche Beobachtung ist für andere Großstädte zu machen, nur läßt sich der Tatbestand der Wachstumsunterschiede an Stuttgart am eindrucksvollsten demonstrieren, weil Stuttgart die größte Zahl von Nachkriegsgründungen aufweist.

Die Schichtung der Stichprobe der zu befragenden Unternehmen wurde an der Gesamtbauleistung ausgerichtet. Es wurde erwartet, daß durch die Wahl der drei empirischen Größenklassen: bis zu 1000 erstellte Wohnungen, über 1000 bis zu 5000 Wohnungen, über 5000 Wohnungen, eine Deckung mit den drei theoretischen Größenklassen: kleine Genossenschaften mit ehren- oder nebenamtlichen Vorstand, mittlere Genossenschaften mit hauptamtlichem Geschäftsführer bzw. Vorstand und große Genossenschaften mit Manager-Vorstand erreicht werden könnte. Die untere Trennungslinie von 1000 Wohnungen als ungefähre Grenze von ehren- bzw. nebenamtlich geleiteten Unternehmen einerseits und hauptamtlich geleiteten Unternehmen andererseits hat sich als falsch erwiesen. In der unteren Größenklasse besaßen einige Genossenschaften

16 Vgl. Wohnungswirtschaftliches Jahrbuch, aaO, S. 561-565.

einen hauptamtlichen Geschäftsführer und nicht, wie nach den Ausführungen von Jenkis über Mindestbetriebsgrößen zu erwarten gewesen wäre[17], einen ehren- oder nebenamtlich tätigen Vorstand. Von den Erfahrungen der Befragung ausgehend, wäre die Grenze zwischen ehren- bzw. nebenamtlicher und hauptamtlicher Leitung bei ca. 300 Wohnungen zu ziehen, da die Genossenschaften erst unterhalb dieser Größenordnung mit großer Wahrscheinlichkeit keinen hauptamtlichen Geschäftsführer beschäftigen können. Allerdings gibt es auch oberhalb dieser Grenze einige Genossenschaften mit ehren- oder nebenamtlicher Geschäftsleitung. Die Auswertung der empirischen Befragung ergibt für die Genossenschaften in den drei Größenklassen typisch und wiederkehrende Merkmale. Die theoretischen Überlegungen decken sich dabei mit den empirischen Befragungsergebnissen in den meisten Punkten.

Die Entstehung von Wohnungsbaugenossenschaften ist an die Voraussetzung akuten Wohnungsmangels geknüpft. Die Entwicklung der letzten Jahre zeigt deutlich, daß bei Entspannung der Marktlage keine Genossenschaften mehr gegründet werden. Die Befragung ergab, daß Wohnungsbaugenossenschaften nicht als Alternative zu anderen Wohnungsanbietern gegründet werden, um durch sie zu einer billigeren Versorgung zu kommen, sondern um durch sie überhaupt in den Besitz einer Wohnung zu gelangen. Der quantitative Versorgungsaspekt steht also bei der Gründung eindeutig im Vordergrund, der qualitative Aspekt (billigere, schönere, besser gelegene Wohnung) ist dagegen zum Gründungszeitpunkt bedeutungslos.

Es gibt in der Tat deutlich zu unterscheidende Gründungskonstellationen. Der klassische Gründungsfall, die Gründung von Wohnungsbaugenossenschaften durch Wohnungssuchende, existiert in der Realität nicht. Die Gründungsinitiative geht in jedem Fall von Personen aus, die nicht von Wohnungsnot betroffen sind oder die zumindest auch ohne die Institution Genossenschaft keine nennenswerten Schwierigkeiten bei ihrer Wohnungsversorgung hätten. Das erweist sich u. a. dadurch, daß die Gründer die Genossenschaft auch in den seltensten Fällen für ihre eigene Versorgung in Anspruch genommen haben.

---

17 Vgl. *H. W. Jenkis*, Größe und Größenstruktur, aaO, S. 58 ff.

Bei den Gründerpersönlichkeiten lassen sich entsprechend der theoretischen Unterscheidung tatsächlich die zwei Typen feststellen, die als „Geburtshelfer" und Manager bezeichnet wurden.

Welchem Umstand es zuzuschreiben ist, daß bei einer Gründung durch erstere die Geschäftsführung ehren- bzw. nebenamtlich oder aber von vornherein hauptamtlich erfolgt, konnte nicht einwandfrei ermittelt werden. In keinem Fall ist diese Entscheidung von dem weiteren Kreis der Gründungsmitglieder, sondern von den eigentlich initiativen Gründern getroffen worden. Die Entscheidung für die hauptamtliche Leitung hing z. T. auch vom Zufall ab, dann nämlich, wenn gerade ein geeigneter Mann verfügbar war, der keinen anderen Arbeitsplatz hatte. Wenn Vertreter kommunaler Behörden durch eine Genossenschaft Wohnungsnot größeren Ausmaßes beseitigen wollten, wurde in jedem Fall von Beginn an ein hauptamtlicher Geschäftsführer beschäftigt.

Die Manager, denen es meist auch um die Schaffung eines eigenen Arbeitsplatzes durch die Genossenschaftsgründungen ging, setzten sich immer von Anfang an als hauptamtliche Vorstandsmitglieder ein.

Bei der Wahl der genossenschaftlichen Rechtsform haben entgegen den theoretischen Überlegungen demokratische Mitspracherechte, die Mitglieder sich sichern wollten, keine Rolle gespielt. Da die Mitglieder bei den Gründungsvorbereitungen nur von untergeordneter Bedeutung waren, haben sie auch nicht auf die juristische Gestaltung der Kooperationsvereinbarung Einfluß nehmen können. Warum die Gründerpersönlichkeiten sich für die Genossenschaft entschieden, bleibt etwas im Dunkeln, da die Befragten diese Entscheidung zu rationalisieren versuchten. Alternative Rechtsformen sind meistens gar nicht in Erwägung gezogen worden; die Genossenschaft wurde hauptsächlich wegen ihres Bekanntheitsgrades gewählt.

Bei den Managergründungen sind alternative Rechtsformen in Betracht gezogen worden, da die Genossenschaft für das Vorhaben ihrer Gründer eigentlich eine atypische Rechtsform ist. Die Genossenschaft wurde tatsächlich darum gewählt, weil sie durch ihre Kapitalsammelfunktion die Möglichkeit bot, Eigenkapital für Bauvorhaben zu beschaffen, über das die Manager selbst nicht verfügten.

Die Mitglieder haben Art und Umfang der Bautätigkeit ihrer Genossenschaft kaum beeinflußt. Abgesehen von der Bestrebung, für sich persönlich schnell zu einer Wohnung zu kommen, die sie aktiv durchzusetzen versucht haben, haben die Mitglieder keinen Einfluß auf Art und Umfang der Bautätigkeit ihres Unternehmens genommen. Selbst in der kleinsten Genossenschaft haben die Mitglieder den Vorstand nicht zu größerer Aktivität veranlaßt, um dadurch ihre Wahlmöglichkeit zwischen verschiedenen Wohnungen zu verbessern. Die Impulse zu einer Fortsetzung über den ursprünglichen Mitgliederkreis hinaus sind ausschließlich von den Geschäftsführern und Managern ausgegangen, die ehren- und nebenamtlichen Vorstandsmitglieder haben die Bautätigkeit sehr frühzeitig eingestellt, z. T. ohne alle Mitglieder zu versorgen, die dann aus der Genossenschaft ausgetreten sind. Von den Geschäftsführern wurde die Aufrechterhaltung der Bautätigkeit teilweise als unangenehmer Zwang empfunden, dem sie des Überlebens der Genossenschaft willen ausgesetzt waren. Hier wurde sehr deutlich, daß diese Geschäftsführer nur so lange gebaut haben, bis ihr Arbeitsplatz gesichert war. Einige Geschäftsführer haben jedoch deutlich über die betriebswirtschaftlich notwendige Unternehmensgröße hinaus Wohnungen erstellt. In keinem Fall jedoch haben sie Maßnahmen ergriffen, die ihnen bei sinkender Nachfrage zusätzliche Absatzchancen eröffneten.

Besonders in dieser Hinsicht unterscheiden sich die Geschäftsführer deutlich von den Managern, die durch absatzpolitische Maßnahmen ihre expansive Geschäftspolitik noch beibehalten konnten, als die meisten Wohnungsbaugenossenschaften ihre Bautätigkeit bereits stark drosselten und die Bestandspflege in den Vordergrund trat. Die Manager sicherten sich neue Absatzchancen, indem sie z. T. ihre Lizenzgebiete erweiterten, sich an besonders geförderten Demonstrativbauvorhaben beteiligten, Sanierungen durchführten und sich bei Vorliegen der entsprechenden Voraussetzungen im Ferienwohnungsbau engagierten.

Dem allgemeinen Rückgang der Baukonjunktur haben inzwischen jedoch auch die Manager Rechnung getragen und ihre Bauprogramme stark einschränken müssen: Während jedoch die kleinen Genossenschaften bereits Ende der 50er Jahre ihre Bautätigkeit einstellten und die mittleren Genossenschaften ihnen darin nach gut 10 Jahren nachfolgten, haben

die großen Genossenschaften mit den freien und großen gemeinnützigen Wohnungsbaugesellschaften Schritt gehalten.

Für den Expansionsdrang der Manager spricht auch die Tatsache, daß sie meistens von Anfang an Nichtmitgliedergeschäfte, zumindest für bestimmte Tätigkeitsfelder, zugelassen haben, um nicht auf ertragbringende Geschäfte verzichten zu müssen, nur weil potentielle Kunden nicht als Mitglieder der Genossenschaft beitreten wollten. Die mittleren Genossenschaften dagegen haben Nichtmitgliedergeschäfte meistens erst später zugelassen, um sich nicht das Betreuungsgeschäft entgehen zu lassen, das zu einer Auslastung der Verwaltungskapazitäten beiträgt. Fast alle kleinen Genossenschaften haben auf die Einführung des Nichtmitgliedergeschäftes verzichtet.

Ein weiteres Kennzeichen einer marktgerechten und zukunftsorientierten Bauweise ist auch darin zu erblicken, daß die Manager als erste den Übergang von einer mengenmäßigen zu einer qualitätsbezogenen Wohnungsproduktion vollzogen haben. Die großen Genossenschaften haben laut Befragungsergebnis im Schnitt jeweils 5 Jahre früher als die mittleren Unternehmen die von ihnen errichteten Wohnungen mit fortschrittlichen Komfortmerkmalen (Zentralheizungen- und Warmwasser, größere und geflieste Bäder, Zweit-WC, Thermopane, Rolläden, Teppichböden) ausgestattet.

Die großen Unternehmen haben außerdem im Gegensatz zu den übrigen Genossenschaften schon heute fast alle ihre alten Mietwohnungen durch den Einbau von Zentralheizungen modernisiert, während die mittleren Genossenschaften größtenteils erst jetzt in der Umstellung begriffen sind oder sie für die nähere Zukunft planen. Die kleinen Unternehmen haben auf diesem Gebiet meistens nichts unternommen, sie überlassen die Modernisierung der Initiative ihrer Mitglieder.

Ein bemerkenswerter Unterschied in der unternehmerischen Einstellung der Genossenschaftsleitungen in den verschiedenen Größenklassen läßt sich auch darin erblicken, wie sie den Umfang der Bereitstellung öffentlicher Mittel beurteilten. Die Manager, die ohnehin die meisten Wohnungen gebaut haben, waren der Auffassung, daß eine Reihe geplanter Vorhaben nicht oder nur verspätet hätte durchgeführt werden können,

weil das Ausmaß öffentlicher Förderung zu gering gewesen sei. Die Geschäftsführer waren im großen und ganzen mit der Förderung zufrieden, die ehren- und nebenamtlichen Vorstände hielten die Bereitstellung öffentlicher Mittel ihren Wünschen entsprechend für ausreichend. Das zeigt deutlich, daß die Geschäftsführer andere Zielvorstellungen bezüglich einer Bautätigkeit hatten und haben als die Manager; es zeigt außerdem, daß die Vorstände der kleinen Unternehmen sich von vornherein auf eine geringe Bautätigkeit beschränken wollten. Das Ergebnis dieser unterschiedlichen Politik zeigt sich darin, daß die kleinen Genossenschaften außer fördernden keine unversorgten Mitglieder haben, da die nicht versorgten Mitglieder längst aus der Genossenschaft ausgetreten waren, als sie erkannten, daß sie von ihrer Genossenschaft nichts zu erwarten hatten. Die mittleren Genossenschaften haben in der Regel einen kleinen Anteil noch auf eine Wohnung wartender Mitglieder, die großen Unternehmen wiederum haben, zumindest heute, fast keine unversorgten Mitglieder, was sich aus der Zielsetzung der Manager, jeden Bedarf möglichst schnell zu befriedigen, leicht erklären läßt. Die Manager beklagen im Gegenteil die Schwierigkeit, bei der heutigen Marktlage neue Kunden für eine Mitgliedschaft zu gewinnen.

Die Genossenschaften der verschiedenen Größenklassen unterscheiden sich auch in der Handhabung der Mitgliedschaft von für sie tätigen Architekten (falls sie nicht oder nicht ausschließlich mit eigener Entwurfsabteilung arbeiten) und Unternehmer. Die großen Genossenschaften verlangen von ihren Unternehmern keine Mitgliedschaft, die mittleren Unternehmen verlangen sie zur Hälfte, während fast alle kleinen Genossenschaften die Erteilung von Aufträgen von der Mitgliedschaft abhängig machen. Die Manager hielten es für einen schlechten Brauch, von den Handwerkern eine „Zwangsmitgliedschaft" zu verlangen, da man sich dadurch eine moralische Verpflichtung auferlege, immer nur diesen Handwerkern Aufträge zu erteilen. Die Vorstände der kleinen und eines Teils der mittleren Genossenschaften begründeten ihre Handhabung mit dem Argument, daß durch diese Mitgliedschaften die Eigenkapitalbasis ihrer Genossenschaften verbessert werde. Es fragt sich allerdings, ob die letztlich wenigen Anteile aufgrund der Mitgliedschaft von Handwerkern die Kapitalausstattung der Genossenschaften so sehr verbessern, daß es sich lohnt, die damit verbundenen Nachteile in Kauf zu nehmen. In der

Tat scheint das nicht der Fall zu sein; die Genossenschaften vergeben ihre Aufträge nicht mittels Ausschreibung an den billigsten Anbieter, sondern an die befreundeten Handwerker, die ihre Angebotspreise ohne die Gefahr einer Unterbietung durch andere Unternehmen kalkulieren können. Es kann als sicher gelten, daß Handwerker ihre Preise so festsetzen werden, daß es zu ihrem eigenen Vorteil und nicht zu dem der Genossenschaft ist. Der vermeintliche Vorteil der Zwangsmitgliedschaft der Auftragnehmer bewirkt im Gegenteil einen negativen Selbstfinanzierungseffekt.

Weiterhin zeigte sich, daß die Entdemokratisierung von Wohnungsbaugenossenschaften unabhängig von den Unternehmensgrößen ist, d. h. in kleinen Genossenschaften haben die Mitglieder keine größeren Mitspracherechte als in großen Unternehmen. Diese Erfahrung steht in einem gewissen Gegensatz zu den theoretischen Überlegungen, nach denen für kleine Genossenschaften mit einer größeren Beteiligung der Mitglieder an der genossenschaftlichen Arbeit gerechnet worden war. Das Interesse der Mitglieder beschränkt sich bei allen Unternehmen ausschließlich auf den kleinen Bereich persönlicher Wünsche. Sowohl die ehren- bzw. nebenamtlichen Vorstandsmitglieder als auch die hauptamtlichen Geschäftsführer sind in ihren Entscheidungen autonom. Die Beteiligung an den Generalversammlungen ist gering, die wenigen Fragen, die gestellt werden, werden von den Geschäftsleitungen als unangenehme Nörgelei empfunden, und es wird von den Vorständen behauptet, daß in den Generalversammlungen keine Fragen zu stellen, sondern nur die Tagungsordnungspunkte abzuhandeln seien. Die Mitglieder nehmen die Beschneidung ihrer demokratischen Rechte widerspruchslos hin. Einzig und allein unversorgte Mitglieder haben in der Anfangsphase der Untersuchungen, als noch keine alternativen Versorgungsmöglichkeiten bestanden, die Aktivitäten ihrer Genossenschaftsleitung mit mehr Aufmerksamkeit verfolgt. Da die Genossenschaften heute fast keine unversorgten Mitglieder mehr haben, die dringend auf eine Wohnung warten, ist auch das letzte Interesse an den Aktivitäten des Vorstandes erloschen.

Die Mitglieder haben offensichtlich nicht das Gefühl, Eigentümer ihrer Genossenschaft zu sein, denn sie akzeptieren ohne Widerspruch unterschiedliche Mieten für qualitativ vergleichbare Wohnungen (vielleicht sind sie über diesen Tatbestand auch nicht informiert) und die Zah-

lungsmoral genossenschaftlicher Mieter unterscheidet sich nicht von der privater Mieter. Es kümmert die Mitglieder anscheinend auch wenig, welche Personen im Aufsichtsrat sitzen, denn sie machen, falls sie überhaupt an den Generalversammlungen teilnehmen, in der Regel keine eigenen Wahlvorschläge, sondern akzeptieren und wählen die von der Verwaltung vorgeschlagenen Kandidaten. Vorstandsmitglieder scheinen harter Kritik ihrer Mitglieder nicht ausgesetzt zu sein, denn in keinem Fall ist ein Vorstand aufgrund einer Mitgliederinitiative seines Postens enthoben worden. Die Mitglieder erfüllen in den Versammlungen ihre satzungsmäßigen Pflichten, darüber hinaus nehmen sie keine der ihnen zustehenden Rechte wahr.

Wenn Mitglieder aus der Genossenschaft ausscheiden, liegt das, zumindest nach Aussagen der Vorstände, nicht an der Unzufriedenheit mit der Genossenschaft, sondern am Verlassen des Geschäftsgebietes oder am Bezug eines eigenen Hauses. Das läßt den Schluß zu, daß die Mitglieder die genossenschaftlichen Leistungen ziemlich unkritisch hinnehmen; sie scheinen kein Förderungsplus z. B. gegenüber privaten Mietverhältnissen zu erwarten. Nur ein spürbares „Förderungsminus" kann sie zum Handeln bewegen. Weder kleine noch große Genossenschaften scheinen sich in den Augen der Mitglieder von Wohnungsanbietern anderer Rechtsform zu unterscheiden.

Nur auf negative Weise werden die Mitglieder manchmal an ihre Mitgliedschaft und Trägereigenschaft erinnert, nämlich dann, wenn die Genossenschaftsleitung von ihnen die Zustimmung zur Erhöhung der Geschäftsanteile haben will. Diese Zustimmung erteilen die Mitglieder nur sehr widerwillig und nur dann, wenn der Vorstand ausreichend taktisches Geschick besitzt, die Mitglieder von der Notwendigkeit dieser Maßnahme zu überzeugen.

Die theoretischen Überlegungen über die Funktionsweise der von Managern gegründeten und geleiteten großen Genossenschaften werden durch die Befragungsergebnisse bestätigt. Die Vertreterversammlung erfüllt keinen anderen Zweck als den, satzungsmäßigen Vorschriften Genüge zu tun, sie ist kein Parlament der Mitglieder. Die Mitglieder selbst sind offenbar ebensowenig wie in den anderen Genossenschaften an einer wirksamen Interessenvertretung interessiert, denn sie akzeptieren

fast in allen Fällen widerspruchslos die Wahlvorschläge des Wahlvorstandes zur Vertreterversammlung, so daß die Notwendigkeit einer Wahlhandlung entfällt. Wenn durch die (neuen) Wahlordnungen eine Wahlhandlung zwingend vorgeschrieben ist, sind die Beteiligungen an der Wahl meistens gering.

Die Vertreterversammlungen dienen wie die Mitgliederversammlungen ausschließlich zur Erledigung der Regularien, sie stimmen ebenso wie jene für die Verwaltungsvorschläge zu den Aufsichtsratswahlen und lassen die Autonomie der Genossenschaftsleitung vollkommen unbeschnitten. Die Vorstände der großen Genossenschaften sprachen noch offener als die der kleinen und mittleren Unternehmen von gelenkter Demokratie, was nur ein anderer Ausdruck für Entdemokratisierung ist. Nach den Aussagen der Manager wird der Aufsichtsrat, wenn manchmal auch nicht nach ihrem Willen, so auf jeden Fall nicht gegen ihren Willen zusammengesetzt. Die Vertreterversammlung, die nach den Absichten des Gesetzgebers in großen Genossenschaften einer wirksameren Interessenvertretung dienen soll, als das die Generalversammlung könnte, handelt in dem einzigen Punkt, wo ein Mitgliederinteresse überhaupt noch erkennbar ist, *gegen* das Interesse der Mitglieder. Die Vorstände der großen Genossenschaften gaben nämlich an, daß sie nach Einführung der Vertreterversammlung Geschäftsanteilserhöhungen hätten durchsetzen können, die ihnen vorher jahrelang von den Generalversammlungen abgeschlagen worden waren. Die Vertreter fassen ihre Wahl in die Vertreterversammlung offenbar als eine besondere Ehre auf, die ihnen der Vorstand zuteil werden läßt. Um das in sie gesetzte Vertrauen des Vorstandes nicht zu enttäuschen, stimmen sie dann immer für die Verwaltungsvorschläge. Die Vertreter üben darum ebensowenig wie der Aufsichtsrat, der sich als Bestandteil der Geschäftsleitung versteht, eine Kontrolle des Vorstandes aus.

Es besteht im Ergebnis kein Unterschied zwischen Wohnungsbaugenossenschaften und Wohnungunternehmen anderer Rechtsformen. Die Mitglieder fühlen sich als Kunden und werden wie Kunden behandelt. Sie erwarten von der Genossenschaft keine bessere, aber auch keine schlechtere Versorgung als durch andere Anbieter. Ihre demokratischen Rechte nehmen sie nicht wahr.

Die übrigen Hypothesen wurden durch die Befragungsergebnisse bestätigt. Die großen Unternehmen fühlen sich einer stärkeren Konkurrenz ausgesetzt als die mittleren Genossenschaften, die kleinen Unternehmen verspüren kaum einen Konkurrenzdruck. Die Vorstände bestätigten außerdem erwartungsgemäß, daß die Gemeinnützigkeitsbestimmungen und der Einfluß der Verbände insgesamt bedeutungslos gewesen sind, denn sonst wäre auch keine so unterschiedliche Entwicklung der Wohnungsbaugenossenschaften denkbar: die Gemeinnützigkeit und die Zwangsmitgliedschaft in den Verbänden haben den Unternehmen weder besonders genützt, noch haben sie ihrer Entwicklung entscheidend geschadet. (Diese Feststellung läßt die Frage zu, ob die Zwangsmitgliedschaft aufgehoben und die freie Wählbarkeit einer Mitgliedschaft in den Verbänden nicht eingeführt werden sollte.).

Zusammenfassend lassen sich zwei Feststellungen aus den Ergebnissen dieser Arbeit treffen.

1. Wohnungsbaugenossenschaften, gleich welcher Größenordnung, sind Unternehmen ohne materielle demokratische Strukturen und Inhalte, was sich einerseits aus ihren autokratischen Ursprüngen und andererseits aus dem geringen Interesse der Mitglieder an der genossenschaftlichen Leistung nach erfolgter Primärversorgung erklärt. Die Vorstellung eines gegenüber dem „Wirtschaftsgebilde" dominierenden „Sozialgebildes" im Fall kleiner verglichen mit großen Genossenschaften ist falsch. Dieses aus der angeblichen genossenschaftlichen Doppelnatur abgeleitete Begriffspaar erscheint damit in seinem Aussagewert ebenso fragwürdig, wie es fragwürdig ist, von einem „kulturellen Optimum" der Genossenschaft zu sprechen[18].

Das kulturelle Optimum ist ebenso wie die wirtschaftlich optimale Betriebsgröße eine imaginäre Kennziffer. Die Behauptung Weissers, daß ein kulturelles Optimum bei kleinen Wohnungsgenossenschaften eher zu vermuten ist als bei großen Unternehmungen, wird durch die Realität eindeutig widerlegt. Die großen Genossenschaften haben durch die marktbezogene Geschäftspolitik ihrer Manager die Mitglieder objektiv in stärkerem Maße gefördert, als dies in den meisten kleinen und stagnierenden Unternehmen der Fall ist, die ihren Mitgliedern nur ein schmales

18 Vgl. *G. Weisser*, Stilwandlungen, aaO, S. 40.

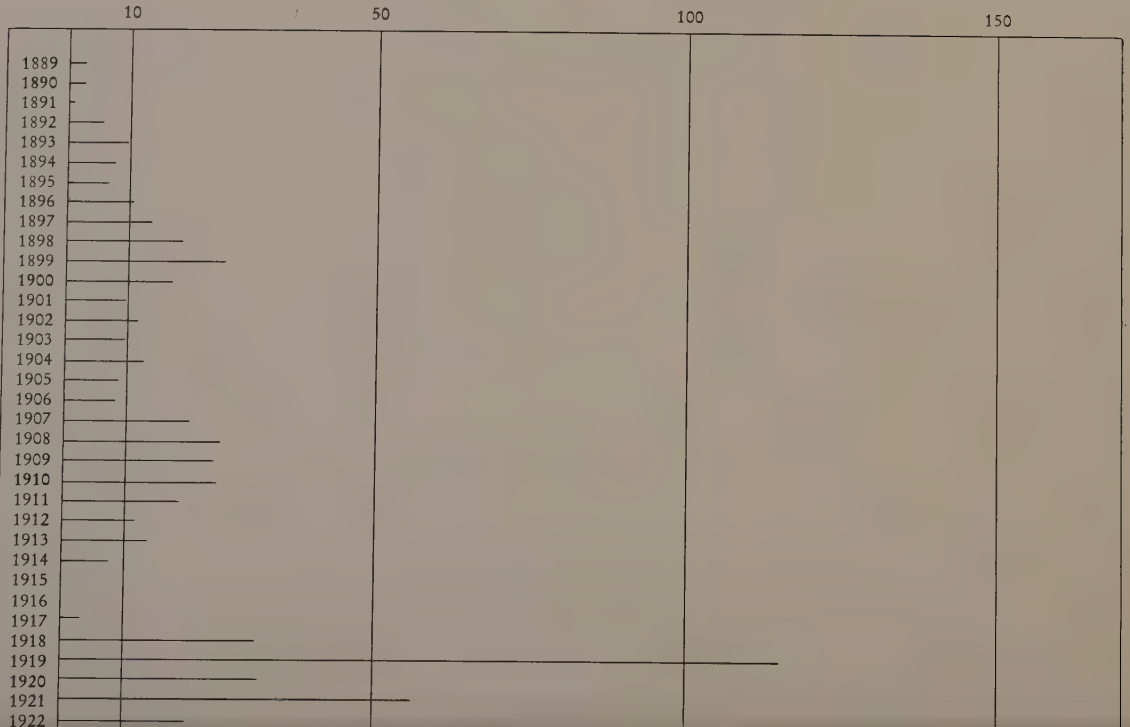
Leistungsangebot offerieren. Damit besteht die paradoxe Situation, daß die großen Genossenschaften, die als entartet gelten, zumindest nicht weniger für ihre Mitglieder leisten als die angeblich mitgliederbezogenen kleinen Genossenschaften; mit Sicherheit haben sie unter sozialpolitischen Gesichtspunkten eine größere Aufgabe erfüllt.

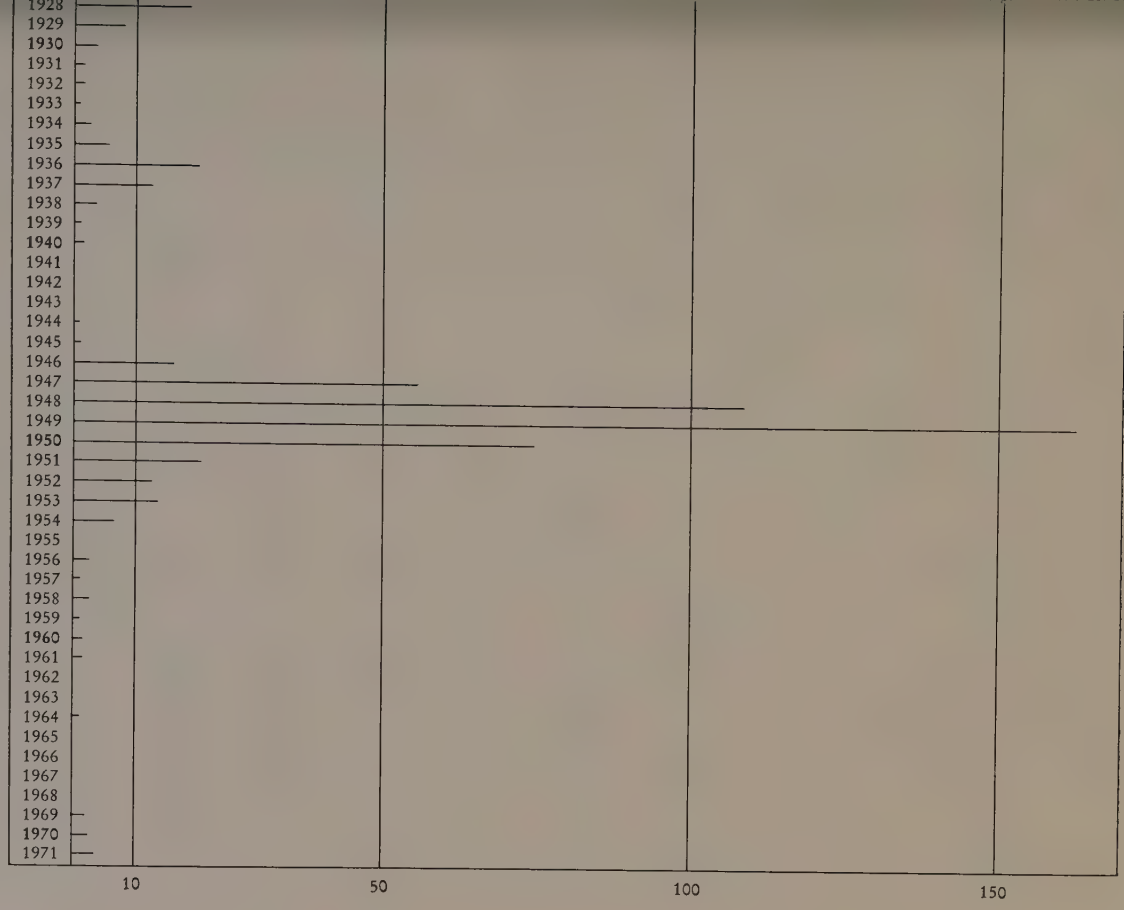
2. Der Wachstumsaspekt hat für Wohnungsbaugenossenschaften eine völlig andere Bedeutung als für Unternehmen anderer Wirtschaftszweige. Das ist bisher nicht erkannt worden, und das erklärt auch, warum die bisherigen Untersuchungen über die Größenstruktur der Gruppe gemeinnütziger Wohnungsbaugenossenschaften am Kern des Problems vorbeigegangen sind: Es ist nie die Frage nach den Ursachen der Wachstumsunterschiede gestellt worden, und deswegen ist man ihren Folgen mit den falschen Maßnahmen begegnet. Auf Verbandstagen und Seminaren werden Überlegungen angestellt, wie durch Kooperation und Fusion wirtschaftlich inaktive Genossenschaften zu größeren und effektiv arbeitenden Einheiten zusammengefaßt werden können. Diese Überlegungen beruhen auf der Tatsache, daß Wachstum schon für sich genommen als positive Erscheinung gewertet und im Gegenschluß angenommen wird, daß mit nicht-wachsenden Genossenschaften etwas im argen liegen müsse. Damit wird jedoch völlig verkannt, daß Stagnation bzw. Beharren auf einem bestimmten Entwicklungsstand durchaus gewollt, ja sogar im voraus geplant sein kann. Anders als in den übrigen Wirtschaftszweigen, in denen kleine, nicht wachsende Unternehmen wegen des ständigen Leistungs- und Konkurrenzdrucks nur geringe Überlebenschancen haben, können kleine Wohnungsbaugenossenschaften auch ohne Wachstum gesunde Unternehmen darstellen. Daraus erklärt sich auch, warum von außen induzierte Konzentrationsbemühungen in der gemeinnützigen Wohnungswirtschaft größtenteils nur schwer vorankommen – sie gehen an den Wünschen und Zielsetzungen der Beteiligten häufig vorbei.

Anhang

Zahl der jährlichen Gründungen von Wohnungsbaugenossenschaften von 1889 bis 1971

(Stand der zum 31. 12. 1972 berichtenden Unternehmen)




1928
1929
1930
1931
1932
1933
1934
1935
1936
1937
1938
1939
1940
1941
1942
1943
1944
1945
1946
1947
1948
1949
1950
1951
1952
1953
1954
1955
1956
1957
1958
1959
1960
1961
1962
1963
1964
1965
1966
1967
1968
1969
1970
1971
10
50
100
150

Befragtes Unternehmen Tag der Befragung

Gesprächsteilnehmer

Gründungsjahr	Zahl der Genossen	Grundkapital	Bilanzsumme	Eigene Wohnungen	Veräußerte Wohnungen	Betreute Wohnungen

Satzung liegt vor ☐ ja ☐ nein
Geschäftsbericht liegt vor ☐ ja ☐ nein

Zum Zeitpunkt der Gründung bestanden am Ort
☐ Wohnungsbaugenossenschaften
☐ Gemeinnützige Wohnungsunternehmen anderer Rechtsformen

Angaben zur Gründung

1. Könnten Sie mir etwas über die Gründung Ihrer Genossenschaft sagen? Ich denke dabei insbesondere an die Personen, die bei der Gründung mitgewirkt haben: wie viele waren es etwa, aus welchen Berufszweigen kamen sie, und wodurch kannten sie sich untereinander?
   ☐ Zahl
   ☐ Arbeiter/Angestellte/kleine Handwerker
   ☐ Selbständige/höhere Angestellte und Beamte
   ☐ kein Schwergewicht einer der beiden Gruppen
   ☐ Freundeskreis/Nachbarschaft
   ☐ Flüchtlingsgemeinschaft/Ausgebombte/Landsmannschaft
   ☐ Sonstiges

2. Häufig spielte bei der Gründung einer solchen Zusammenarbeit eine bestimmte Person eine besondere Rolle. Ist bei der Gründung ihres Unternehmens eine Persönlichkeit besonders hervorgetreten?
   ☐ ja ☐ nein

   Welche Merkmale besaß diese Person, daß sie für eine Führungsrolle prädestiniert war?
   ☐ besondere Stellung innerhalb der Gruppe
   ☐ herausragende Führungsqualitäten
   ☐ wohnungswirtschaftliche Erfahrung
   ☐ Sonstiges

Welche Rolle bei der weiteren Entwicklung der Genossenschaft spielte diese Person; gingen von dieser Person auch nach der Gründung wesentliche Impulse aus und arbeitet sie noch heute aktiv in der Genossenschaft mit?

- ☐ keine Mitarbeit nach der eigentlichen Gründung
- ☐ weiterhin treibende Kraft
- ☐ bis heute aktiv
- ☐ ausgeschieden durch Tod
- ☐ Sonstiges

3. Zum Zeitpunkt der Gründung bestanden am Ort bereits ☐ Wohnungsbaugenossenschaften. Gab es in Ihrem Fall besondere Gründe, noch eine zusätzliche Wohnungsbaugenossenschaft zu gründen?
   - ☐ die anderen Wohnungsbaugenossenschaften konnten keine Versorgung leisten (Wiederaufbau zerstörter Wohnungen für Altmitglieder war vorrangig)
   - ☐ die anderen waren an der Versorgung neuer Mitglieder nicht interessiert
   - ☐ eigener Tatendrang
   - ☐ Sonstiges

4. Für die Zusammenarbeit bei der Erstellung von Wohnungen sind auch andere Rechtsformen als die der Genossenschaft möglich. Warum haben Sie sich in Ihrem Falle für die Genossenschaft entschieden?
   - ☐ Alternativen nicht erwogen
   - ☐ Bekanntheit der Genossenschaft
   - ☐ Vertrauenspotential der Genossenschaft
   - ☐ Kapitalsammelstelle
   - ☐ andere Gründe

Zielsetzungen

5. Welche Baumaßnahmen sollten nach den Absichten der Gründer Ihrer Genossenschaft vorrangig sein?
   - ☐ Mietwohnungen
   - ☐ Eigentumsmaßnahmen
   - ☐ Betreuungsmaßnahmen

6. Durch die genossenschaftliche Zusammenarbeit lassen sich bestimmte Vorteile realisieren. Sollte hauptsächlich auf
   - ☐ Bedarfsbefriedigung überhaupt
   - ☐ Verbesserung des Wohnstandards gegenüber anderen Anbietern
   - ☐ Senkung der Baukosten durch Errichtung größerer Einheiten

   abgezielt werden?

7. Konnten durch die genossenschaftliche Zusammenarbeit bessere Finanzierungsmöglichkeiten gegenüber individuellem Bauen realisiert werden? Wurde beispielsweise die Aufnahme von Fremdkapital erleichtert?

☐ ja ☐ nein

Wurden die Geschäftsanteile neuer Mitglieder z. T. auch als vorübergehende Vorleistung für die Versorgung von Altmitgliedern verwendet?

☐ ja ☐ nein

8. Die genossenschaftlichen Leistungen können satzungsmäßig auf den Kreis der Mitglieder beschränkt werden.

Ist in Ihrer Genossenschaft das Nichtmitgliedergeschäft zugelassen?

☐ ja ☐ nein

Zu welchem Zeitpunkt ist das Nichtmitgliedergeschäft zugelassen worden?

[ ]

Welche Gründe gab es in Ihrer Genossenschaft, das Nichtmitgliedergeschäft aufzunehmen?

☐ vorhandene Wohnungen waren sonst nicht vermietbar

☐ sonstige Gründe

9. Wenn Sie in einer Rückschau Ihre damaligen Zielsetzungen und das heute Erreichte vergleichen, würden Sie sagen, daß Sie Ihre Absichten weitgehend verwirklichen konnten? ☐ ja ☐ nein

Liegt das Schwergewicht Ihrer Tätigkeit heute auf

☐ dem Bau von Mietwohnungen

☐ Eigentumsmaßnahmen

☐ Betreuungsmaßnahmen

☐ Wohnungsverwaltung

Durch welchen Umstand ist diese Verlagerung notwendig geworden? Waren dafür

☐ die veränderte Nachfrage

☐ Finanzierungsgründe

verantwortlich?

Welche Aufteilung des Bauvolumens erwarten Sie für die Zukunft

☐ entsprechend der heutigen Aufteilung

☐ eine Verlagerung auf:

10. Liegt das Schwergewicht bei der Erstellung von Wohnungen bei Ihnen nach wie vor auf der mehr mengenmäßigen Produktion von Wohnungen, oder hat die Erstellung von qualitativ hochwertigen Wohnungen in der Zwischen-

zeit größere Bedeutung? Falls es einen solchen Wechsel gegeben hat, wann hat er sich etwa vollzogen?

☐ weiterhin quantitative Zielsetzung

☐ qualitative Zielsetzung

☐ beide Ziele gleichrangig

Wechsel hat sich [ ] vollzogen

Welchen Mindeststandard müssen die Wohnungen heute aufweisen?
In welchen Punkten unterscheidet er sich von dem der ersten Wohnungen?

☐ Zentralheizung ☐ Badezimmer ☐ getrenntes WC

☐ Balkon

11. Wann wird es erforderlich sein, auch die alten Wohnungen diesem Standard anzupassen?

☐ schon heute

☐ wird in den nächsten ☐ Jahren erforderlich

☐ wird in absehbarer Zeit nicht erforderlich sein

12. Nach dem mir vorliegenden Unterlagen ist die Zahl Ihrer Mitglieder höher als die der erstellten Wohnungen.

Wie erklärt sich diese Tatsache?

☐ Die Mitglieder warten noch auf ihre Versorgung

Wirken diese Mitglieder besonders auf ihre Versorgung hin?

☐ ja ☐ nein

☐ Die Mitglieder sind an einer Versorgung mit Wohnraum nicht mehr interessiert.

Warum treten diese Mitglieder nicht aus?

☐ Gleichgültigkeit

☐ Erwartung einer in weiterer Zukunft liegenden Versorgung

Bautätigkeit

13. Die Mehrzahl der gemeinnützigen Wohnungsunternehmen erstellt hauptsächlich öffentlich geförderte Baumaßnahmen.

Gilt dieser Tatbestand auch für Ihr Unternehmen?

☐ ja ☐ nein

14. Konnten Sie für Ihre Baumaßnahmen in der Regel ausreichend öffentliche Mittel beschaffen?

☐ ja ☐ nein

Lagen diese Schwierigkeiten begründet

☐ in der Knappheit der allgemein zur Verfügung stehenden Mittel
☐ in der Bevorzugung kommunaler Wohnungsunternehmen
☐ in der Bevorzugung alteingesessener Genossenschaften
☐ in der Bevorzugung privater Bauherren?

15. Wird die Architektenleistung erbracht durch

☐ eigene Mitarbeiter
☐ freie Architekten

Sind die freien Architekten Mitglieder der Genossenschaft?

☐ ja ☐ nein

Sind die beauftragten Unternehmer Mitglieder der Genossenschaft?

☐ ja ☐ nein

16. Haben Sie die Mehrzahl Ihrer Wohnungen erstellt

☐ im Stadtgebiet
☐ am Stadtrand
☐ weiter außerhalb?

17. War der Umfang Ihrer Bautätigkeit in der Vergangenheit tendenziell

☐ gleichmäßig
☐ ansteigend
☐ abfallend

Verhältnis Mitglieder – Genossenschaft

18. Häufig klagen die Genossenschaften über eine geringe Beteiligung ihrer Mitglieder an den Mitglieder- bzw. Vertreterversammlungen.

Würden Sie für Ihre Genossenschaft die Beteiligung als

☐ gering
☐ mittelmäßig
☐ stark einstufen?

19. Die Genossenschaft gilt allgemein als ein besonderes Beispiel demokratischer Organisation.

In welcher Form machen die Mitglieder von ihren Einflußmöglichkeiten Gebrauch?

☐ Sie machen keinen/wenig Gebrauch von ihren Möglichkeiten
☐ Sie benutzen die Versammlungen, um der Verwaltung ihre Wünsche mitzuteilen

☐ Sie wenden sich an die Belegschaft

☐ Sie sprechen direkt Vorstandsmitglieder an.

Beschränkt sich diese Aktivität der Mitglieder hauptsächlich auf deren eigene, persönliche Wünsche gegenüber der Genossenschaft oder versuchen sie, auch auf die Geschäftspolitik der Genossenschaft Einfluß zu nehmen?

☐ persönliche Wünsche

☐ Geschäftspolitik

20. Falls die Mitglieder sich an den allgemeinen geschäftspolitischen Problemen nicht beteiligen, werden dann die Grundzüge hauptsächlich

☐ durch den Vorstand

☐ durch den Aufsichtsrat

☐ durch beide zusammen festgelegt?

21. Das Vorschlagsrecht für die Aufsichtsratswahlen ist satzungmäßig nicht festgelegt.

Durch welches Gremium werden in der Regel die Kandidaten für den Aufsichtsrat vorgeschlagen?

☐ Vorstand

☐ Aufsichtsrat

☐ Mitglieder-/Vertreterversammlung?

22. Hat es sich in der Geschichte Ihrer Genossenschaft irgendwann einmal als notwendig erwiesen, daß die Mitglieder-/Vertreterversammlung von ihrem Abberufungsrecht oder Vetorecht bei der Bestellung von Vorstandsmitgliedern Gebrauch gemacht hat?

☐ ja ☐ nein

Wenn ja, von wem ging die Initiative bei diesem Vorgang aus?

☐ Vorstand

☐ Aufsichtsrat

☐ Mitglieder-/Vertreterversammlung?

23. Meistens erfolgt die Wahl der Vertreter zur Vertreterversammlung auf den Wahlvorschlag des Wahlvorstandes hin.

Hat es in Ihrer Genossenschaft in der Vergangenheit Fälle gegeben, in denen die Mitglieder eigene Wahlvorschläge aufgestellt haben?

☐ ja ☐ nein

Was waren die Gründe dafür?

24. Ihre Genossenschaft verfügt über [ ] Wohnungen. Zum Zeitpunkt der Gründung gehörten der Genossenschaft jedoch nur [ ] Mitglieder an. Von welcher Gruppe innerhalb der Genossenschaft sind die Wachstumsimpulse vornehmlich ausgegangen?

☐ Vorstand
☐ Aufsichtsrat
☐ Mitglieder-/Vertreterversammlung
☐ Natürliches Mitgliederwachstum

25. Die Erhöhung von Geschäftsanteilen ist häufig nur gegen den Widerstand der Mitglieder durchzusetzen.

Haben Sie im Verlauf der Jahre den Geschäftsanteil erhöht?
☐ ja ☐ nein

Wenn ja, waren die Mitglieder damit sofort einverstanden?
☐ ja ☐ nein

Ergab sich die Notwendigkeit der Erhöhung wegen
☐ einer Konsolidierung der Eigenkapitalausstattung
☐ weiteren Unternehmenswachstums?

Haben die Mitglieder aufgrund dieser genannten Tatbestände die Zustimmung zu der Erhöhung gegeben?
☐ ja, oder
☐ Gründe wurden nicht genannt.

26. Ihre älteren Wohnungen sind vermutlich selbst bei Berücksichtigung eines unterschiedlichen Standards tendenziell billiger als neue Wohnungen.

Welche Reaktionen Ihrer Mitglieder konnten Sie hinsichtlich dieses Tatbestandes verzeichnen?
☐ keine
☐ sie verlangen eine Angleichung der Mieten.

27. Private Vermieter haben zuweilen Schwierigkeiten mit der Zahlungsmoral ihrer Mieter.

Haben auch Sie mit diesem Problem zu kämpfen?
☐ ja ☐ nein

28. Vermutlich sind in der Vergangenheit auch versorgte Mitglieder aus der Genossenschaft ausgeschieden.
☐ ja ☐ nein

Glauben Sie, daß die maßgeblichen Gründe dafür
☐ Verlassen des Geschäftsgebietes
☐ Eigentumsmaßnahmen der Mitglieder
☐ Unzufriedenheit mit der genossenschaftlichen Leistung
☐ sonstige Umstände waren?

Außenbeziehungen der Genossenschaft

29. In jüngster Vergangenheit ist eine wachsende Konkurrenzsituation auf dem Wohnungsmarkt zu verzeichnen.

Wird Ihre Genossenschaft auch durch diesen Tatbestand betroffen?

☐ ja ☐ nein

Erwächst Ihnen eine Konkurrenz hauptsächlich durch

☐ andere Genossenschaften
☐ andere gemeinnützige Unternehmen
☐ private Vermieter
☐ eigene Baumaßnahmen von Mitgliedern

Erklärt sich diese Konkurrenz durch

☐ niedrigere Mieten
☐ bessere Ausstattung der Wohnungen
☐ sonstige Gründe?

30. Falls durch Abwanderung von Mitgliedern Genossenschaftswohnungen frei werden, die an den vorhandenen Mitgliederkreis nicht vermietet werden können, müssen für diese Wohnungen neue Mieter gefunden werden.
Welche Personenkreise kommen als neue Mieter für diese Wohnungen in Frage?

31. Die Gemeinnützigkeitsbestimmungen werden auf Verbandstagen und auch bei anderen Gelegenheiten häufig als Hemmschuh für die Entwicklung der Unternehmen bezeichnet.

Hat sich nach Ihrer Meinung der Gemeinnützigkeitscharakter Ihrer Genossenschaft insgesamt als

☐ vorteilhaft
☐ nachteilig
☐ bedeutungslos erwiesen?

32. Über Bedeutung und Nutzen des Verbandes bestehen unterschiedliche Auffassungen.

Hat der Verband auf die Tätigkeit und Entwicklung Ihres Unternehmens Einfluß genommen?

☐ ja ☐ keinen wesentlichen ☐ überhaupt keinen

Haben Sie die Tätigkeit des Verbandes insgesamt als

☐ positiv
☐ negativ
☐ wirkungslos empfunden?

Sonstige Daten der Genossenschaft

Zum Abschluß bitte ich noch um Angabe einiger technischer Details.

33. Lizenzgebiet:
Flächenmäßige Ausdehnung
Bevölkerungszahl
Regionale Förderungsmaßnahmen
☐ ja ☐ nein

34. Erfolgt die Geschäftsführung durch
☐ hauptamtliche
☐ nebenamtliche
☐ ehrenamtliche Vorstandsmitglieder?

War diese Konstruktion von Beginn an gewählt worden?
☐ ja ☐ nein

Wenn nein, aus welchen Gründen und wann ist eine Änderung vorgenommen worden?
☐ Nach Erreichung einer Bauleistung von ☐ Wohnungen.

35. Sind die Anstellungsverträge der Vorstandsmitglieder
☐ befristet Dauer von ☐ Jahren
☐ unbefristet?

36. Wieviele Mitglieder hat der Aufsichtsrat, und welchen Berufen entstammen sie?
☐ Zahl
☐ Arbeiter/Angestellte/kleine Handwerker
☐ Selbständige/höhere Angestellte und Beamte
☐ kein Schwergewicht einer der beiden Gruppen

37. Wieviele Mitarbeiter hat die Genossenschaft?
☐ hauptamtlich
☐ nebenamtlich
☐ ehrenamtlich

Literaturverzeichnis

Arndt, Klaus Dieter, Anlageverschleiß und Anlageersatz in der westdeutschen Wohnungswirtschaft. Zum Problem der Wohnungsinstandsetzung. Berlin 1957

Barnard, Chester I., Die Führung großer Organisationen. Essen 1970

Baumgarten, Willi, Art.: Baugenossenschaften Handwörterbuch des Wohnungswesens, Jena 1930, S. 49–56

Boettcher, Erik, Kooperation und Demokratie in der Wirtschaft. (Schriften zur Kooperationsforschung, A. Studien, Bd. 10, Hrsg. E. Boettcher), Tübingen 1974

Deutsche Sozialgeschichte, Dokumente und Skizzen, Bd. 2, 1870–1914, Hrsg. Gerhard A. Ritter und Jürgen Kocka, München 1974

Döhne, Hans-Jochen, Zukunftsaussichten der Wohnungsbaugenossenschaften (Marburger Schriften zum Genossenschaftswesen, Reihe A, Bd. 41), Marburg 1973

Downs, Anthony, Ökonomische Theorie der Demokratie, Tübingen 1968

Draheim, Georg, Die Genossenschaft als Unternehmungstyp, Göttingen 1952

Eschenburg, Rolf, Genossenschaft und Demokratie ZgGenW, Bd. 22 (1972), S. 132–158

Derselbe, Ökonomische Theorie der genossenschaftlichen Zusammenarbeit, (Schriften zur Kooperationsforschung, A. Studien, Bd. I, Hrsg. E. Boettcher), Tübingen 1971

Faust, Helmut, Ursprung und Aufbruch der Genossenschaftsbewegung, Neuwied 1958

Fleischmann, Gerd, Nationalökonomie und sozialwissenschaftliche Integration, (Die Einheit der Gesellschaftswissenschaften, Hrsg. E. Boettcher, Bd. 5), Tübingen 1966

Handwörterbuch des Städtbaus, Wohnungs- und Siedlungswesens, Hrsg. Hermann Wandersleb, Bd. II, Stuttgart 1959

Henzler, Reinhold, Betriebswirtschaftliche Probleme des Genossenschaftswesens, Wiesbaden 1962

Derselbe, Zeitgemäße Genossenschaft unter besonderer Berücksichtigung der Baugenossenschaften, in: Der genossenschaftliche Grundauftrag: Förderung der Mitglieder, (Veröffentlichungen der Deutschen Genossenschaftskasse), Frankfurt 1970

Hirschmann, Albert O., Abwanderung und Widerspruch (Schriften zur Kooperationsforschung, A. Studien, Bd. 8, Hrsg. E. Boettcher), Tübingen 1974

Hoffmann, Walter G. und Müller, J. Heinz, Das deutsche Volkseinkommen 1851–1957, Tübingen 1959

Jenkis, Helmut W., Aktivierung der Wohnungsbaugenossenschaften, Gemeinnütziges Wohnungswesen in Bayern, Nr. 12, 1972, S. 674–680

Derselbe, Größe und Größenstruktur gemeinnütziger Wohnungsunternehmen, Schriftenreihe des Instituts für Städtebau, Wohnungswirtschaft und Bausparwesen e. V., Bd. 20, Bonn und Hamburg 1970

Derselbe, Konzentration in der gemeinnützigen Wohnungswirtschaft: überflüssig oder notwendig? in: Konzentration in der unternehmerischen Wohnungswirtschaft, Materialiensammlung für Wohnungs- und Siedlungswesen, N. F. Bd. 74, Hrsg. Hans K. Schneider, Münster 1970, S. 9–43

Jenkis, Helmut, Die Wohnungsbaugenossenschaften in der Konkurrenzsituation, Hamburg 1970

Kiock, Ernst, Wohnungsbaufinanzierung, Frankfurt 1968

Kirsch, Guy, Ökonomische Theorie der Politik, Tübingen 1974

Kressner, Dieter, Prinzipien der Zielbestimmung für die Wohnungsbaupolitik und die Voraussetzungen der Zielrealisierung, Diss. Berlin 1963

Lowinsky, Leonhard, Grundlagen, Zielsetzungen und Methoden der Wohnungspolitik in der sozialen Marktwirtschaft, Köln 1964

March, James G. und Simon, Herbert A., Organizations, New York 1958

Maudantz, K. W., Eine Verschmelzung, die nicht stattfand – Der Fall dreier Wohnungsbaugenossenschaften, „Gemeinnütziges Wohnungswesen", 26. Jg. 1973, Heft 1, S. 17–24

Menzel, Bernhard, Zweifel an der Funktionserfüllung der genossenschaftlichen Unternehmung? ZgGenW, Bd. 18 (1968), S. 150–167

Merton, Robert K., The Social Psychology of Housing, in: W. Dennis (Hrsg.), Current Trends in Social Psychology, Pittsburgh 1948, S. 163–214

Mitscherlich, Alexander, Die Unwirtlichkeit unserer Städte. Anstiftung zum Unfrieden, Frankfurt 1970

Mustersatz für gemeinnützige Wohnungsbaugenossenschaften. Herausgegeben vom Gesamtverband gemeinnütziger Wohnungsunternehmen. Ausgabe März 1952

Ohm, Hans, Die Genossenschaft und ihre Preispolitik. Eine theoretische Studie zur volkswirtschaftlichen Problematik der genossenschaftlichen Preispolitik. (Quellen und Studien des Instituts für Genossenschaftswesens an der Universität Münster, Hrsg. H. J. Seraphim, Bd. 8), Karlsruhe 1955

Olson, Mancur, Jr., Die Logik des kollektiven Handelns, (Die Einheit der Gesellschaftswissenschaften Bd. 10, Hrsg. E. Boettcher), Tübingen 1968

Penrose, Edith T., The Theory of the Growth of the Firm, Oxford 1959

Robinson, Joan, The Industry and the Market, Economic Journal, Vol. (LXVI), No 262 (Juni 1956)

Scheuch, Erwin, K., Der künftige Städte- und Wohnungsbau – Vierzehn Thesen zur sich wandelnden Gesellschaft, „Gemeinnütziges Wohnungswesen", Heft 8, 1973, S. 416–424

Silbermann, Alphons, Vom Wohnen der Deutschen. Eine soziologische Studie über das Wohnerlebnis, Köln und Opladen 1963

Simon, Herbert A., Das Verwaltungshandeln, Stuttgart 1955

Spiethoff, Arthur, Die wirtschaftlichen Wechsellagen – Aufschwung, Krise, Stockung, Bd. 2, Lange statistische Reihen, Tübingen und Zürich 1955

Tiemann, Jürgen, Die Entwicklung der deutschen Baugenossenschaften, Diss. Graz 1967

Walther, Uwe, Finanzierung und Wachstum von Genossenschaftsbetrieben (Schriften zur Kooperationsforschung, C. Berichte, Bd. 4, Hrsg. E. Boettcher), Tübingen 1972

Wehrhahn, Karl-Otto, Das Wesen der Baugenossenschaften, Diss. Mannheim 1960

Weisser, Gerhard, Stilwandlungen der Wohnungsgenossenschaften. Angebliche und tatsächliche Entartungserscheinungen, Göttingen 1953

Westermann, Harry, Das rechtliche Wesen der Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften, in: Vom Wesen der Genossenschaften und ihre steuerliche Behandlung, Quellen und Studien des Instituts für Genossenschaftswesen an der Universität Münster, Hrsg. H.-J. Seraphim, Neuwied 1951

Wilken, Wolfgang, Die Reflexwirkung gebundener Mieten auf freie Marktmieten, Diss. Köln 1973

Witte, Eberhard, Die Genossenschaft als Organisation in: Genossenschaften – Demokratie und Wettbewerb, Verhandlungsberichte und Diskussionsergebnisse der VII. Internationalen Genossenschaftswissenschaftlichen Tagung Münster 1972, Hrsg. E. Boettcher und H. Westermann, Tübingen 1972, S. 29–55

Wohnungswirtschaftliches Jahrbuch 1970/73, Hrsg. Gesamtverband gemeinnütziger Wohnungsunternehmen e. V., Köln 1973

Lebenslauf

Am 3. März 1948 wurde ich als Sohn des Zahnarztes Dr. Ernst Komossa und seiner Ehefrau Diplom-Volkswirt Rosemarie Komossa, geb. Heerhaber, in Bochum geboren. Ich habe die deutsche Staatsangehörigkeit.

Nach vierjähriger Volksschulzeit besuchte ich ab Ostern 1958 die Graf-Engelbert-Schule in Bochum. Am 15. 6. 1965 erwarb ich nach einjährigem Schulbesuch als Austauschschüler die College-Reife an der Spring-Ford-Senior-High-School, Spring City, Pennsylvania, USA. Am 3. 11. 1966 legte ich die Reifeprüfung an der Graf-Engelbert-Schule ab.

Vom 1. 1. 1967 bis zum 30. 6. 1968 absolvierte ich eine Sonderausbildung für Abiturienten bei der Kaufhof AG, Köln in den Niederlassungen Oberhausen, Köln, Heidelberg und Wuppertal.

Vom Sommer-Semester 1967 bis zum Sommer-Semester 1968 belegte ich Wirtschaftswissenschaften an der Universität Köln. Im Winter-Semester 1968 nahm ich das Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Münster auf, wo ich am 15. 10. 1971 die Diplomprüfung für Kaufleute bestand.

Vom 1. 2. 1972 bis zum 30. 11. 1972 war ich an den Arbeiten zur Durchführung der VII. Internationalen genossenschaftswissenschaftlichen Tagung, die im September 1972 vom Institut für Genossenschaftswesen der Universität Münster veranstaltet wurde, beteiligt.

Im März 1973 begann ich die vorliegende Dissertation. Während des ersten halben Jahres lernte ich eine Wohnungsbaugenossenschaft aus eigener Anschauung kennen.